




中南民族大学法学院实践教学系列

公司控制权： 专题案例与实训

(第二辑)

——中国首富公司控制权之争

孙光焰·编著

 法律出版社
LAW PRESS · CHINA

中南民族大学法学院实践教学系列



公司控制权： 专题案例与实训

(第二辑)

——中国首富公司控制权之争

孙光焰·编著



法律出版社
LAW PRESS · CHINA

图书在版编目(CIP)数据

公司控制权:专题案例与实训.第二辑,中国首富
公司控制权之争 / 孙光焰编著. —北京:法律出版社,
2016.9

ISBN 978 - 7 - 5197 - 0028 - 7

I. ①公… II. ①孙… III. ①公司—控制权—公司法
—案例—中国 IV. ①D922.291.915

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 234697 号

公司控制权:专题案例与实训(第二辑)
——中国首富公司控制权之争

孙光焰 编著

责任编辑 高山 汤子君
装帧设计 李 瞻

© 法律出版社·中国

开本 710毫米×1000毫米 1/16

版本 2016年9月第1版

出版 法律出版社

总发行 中国法律图书有限公司

责任校对 杨锦华

印刷 北京京华虎彩印刷有限公司

印张 14.25 字数 256千

印次 2016年9月第1次印刷

编辑统筹 学术·对外出版分社

经销 新华书店

责任印制 陶 松

法律出版社/北京市丰台区莲花池西里7号(100073)

电子邮件/info@lawpress.com.cn

网址/www.lawpress.com.cn

销售热线/010-63939792/9779

咨询电话/010-63939796

中国法律图书有限公司/北京市丰台区莲花池西里7号(100073)

全国各地中法图分、子公司电话:

第一法律书店/010-63939781/9782

重庆公司/023-65382816/2908

北京分公司/010-62534456

西安分公司/029-85388843

上海公司/021-62071010/1636

深圳公司/0755-83072995

书号:ISBN 978-7-5197-0028-7

定价:45.00元

(如有缺页或倒装,中国法律图书有限公司负责退换)

前 言

编者自2005年年底从司法实务部门到高校任教以来,深感学院式教学之理论与实践的严重脱节。法学院培养的学生很难适应司法实际需要,大都还需要司法实务部门再进行师徒般的职业培训才能胜任所从事的工作。从那时起,编者一直在思考如何在课堂上进行实践性教学。2010年教育部开始新增法律硕士(法学)专业学位的招生,如何将具有法学本科背景的学生培养成复合型和实践型的法律人才,这无疑给各培养单位出了道难题。2012年中南民族大学法学院成为湖北省省级本科教学综合改革试点单位,这给我们如何打通法学专业的本硕教学,增强法学人才的复合性和实践性提供了探索的渠道。为此,法学院决定推出一批旨在提升学生实践性能力的教学用书。

本书是这一系列用书中的第二辑(第一辑为《公司控制权:专题案例与实训(第一辑)》,法律出版社2015年3月出版)。本辑的主题聚焦宗庆后、黄光裕、马云三位中国首富所创办的公司在发展壮大中所发生的公司控制权纠纷。这些控制权纠纷对三位首富公司的发展产生了深远的影响,也给其他创业者在公司发展壮大中如何协调处理好公司发展与公司控制权制度设计之间的关系以警示和启示。

本书的特色主要有三:

一是注重案例的综合性。注重事件的完整性和整体性,将整个控制权争夺中涉及的全部法律问题作为一个整体呈现在学生面前,和盘托出整个事件的全貌。每个案例都由“利害相关方索引、全景式回放、焦点问题与实景讨论、情景拓展与角色扮演、重点法条备忘”五个部分组成。每个部分相互关联,案情之间虚实结合、局部与整体详略得当、前后呼应,成为一体。从而使本书与其他法学教学案例书

“一个知识点一个小案例”这种一事一例的编写体例形成鲜明对照。

二是强调案情的故事性。每个案例都是一出人生大戏,其事件经过和结果无不具有戏剧性色彩,都蕴含着当事企业的发展史和事件主人翁的创业史。其中不乏法律警醒和人生感悟。在案情描述中尤其突出细节刻画,通过对这些细部特征的放大,使学生感知到人生的丰富性和人性的饱满性。其中的情、理、法跃然纸上,映于眼帘,存于脑海。

三是突出问题的启发性。本书中的每一个案例都涉及多个不同的法律问题,有的甚至涉及不同法律部门的法律问题。有的案例中法律问题的解决还需要涉及其他不同学科知识的应用,由此可促进学生向复合型人才靠近。当然首要的还是要培养学生善于抓住问题的焦点。每个案例中的“焦点问题和实景讨论”主要在于训练学生如何寻找焦点问题,以及如何培养学生解决焦点问题的技巧和能力。在“情景拓展与角色扮演”部分,重点训练学生模拟实战场景,解决与焦点问题密切相关的法律问题,以提高学生解决问题的综合素质和能力。

特别需要声明的是,书中所涉及的评价性的观点和事实性的表述,全部直接来源于原文出处,并不代表编者的主观偏好和个人观点。为了保存原报道案情事实的原貌,编者没有对其所报道的事实进行任何改编和加工,自然也就不对所引述事实的真实性负责。本书作为教学用书,不带有任何个人的感情色彩,编者没有任何褒扬或贬损任何人的主观故意,更没有对某些人认为是负面的报道进行传播和扩散之动机和目的。如果对某些不特定的人客观上造成了事实上的不良影响,则实在是我们所不愿看到的。

本书的大量素材直接引自新闻记者的报道,由于时间仓促,有些细节难免存在差错,敬请读者不吝指出。

希望本书的出版能对推动法学实践性教学有所助益,这也是编者最大奢望之所在。

目 录

案例一:娃哈哈控制权争夺案(2006年12月~2009年9月) 001

案例二:国美电器控制权争夺案(2008年11月~2011年3月) 096

案例三:阿里巴巴控制权争夺案(2010年10月~2012年5月) 188

案例一

娃哈哈控制权争夺案

(2006年12月~2009年9月)

一、利害相关方索引

1. 目标公司:娃哈哈集团非合资公司

从1990年代中后期起,娃哈哈相继新建了一批与达能没有合资关系的公司。到2006年,大约有35家,这些公司的总资产已达到56亿元,当年利润10.4亿元。这些企业一直在使用娃哈哈商标,且其生产的产品则全部通过合资公司来销售,达能每年还委托其指定的审计机构进行审计。

2. 中方合资方:杭州娃哈哈集团有限公司

杭州娃哈哈集团有限公司成立于1987年,前身为杭州市上城区校办企业经销部,公司从3个人、14万元借款起家,现已发展成为中国规模最大、效益最好的饮料企业。至2010年在全国29省市建有58个基地150余家分公司,拥有总资产300亿元,员工30000人。公司以一流的技术、一流的设备、一流的服务,打造出一流的品质,先后投资100多亿元从美国、法国、德国、日本、意大利等国引进360余条世界一流的自动化生产线,主要生产含乳饮料、饮用水、碳酸饮料、果汁饮料、茶饮料、保健食品、罐头食品、休闲食品8大类100多个品种的产品。

至2010年集团已实现营业收入550亿元,利税112亿元,上交税金46亿元。20多年的励精图治,自强不息,缔造了娃哈哈在饮料行业难以撼动的霸主地位。集团饮料产量、销售收入、利税、利润等各项指标已连续13年位居中国饮料行业首位。公司位列2010年中国企业500强第141位,中国制造业企业500强64位,中国企业效益200佳第25位,饮料加工业第1位。在中国民营企业500强中,娃哈

哈营业收入居第8位、利润第1位、纳税第2位。

3. 杭州娃哈哈集团有限公司创始人:宗庆后

宗庆后,杭州娃哈哈集团公司董事长兼总经理,第十届、十一届全国人大代表,浙江杭州人,出生于1945年10月,中共党员,高级经济师,浙江大学MBA特聘导师。1987~1991年,任杭州娃哈哈营养食品厂厂长;1991年至今,任杭州娃哈哈集团公司董事长兼总经理。2003年、2008年当选全国人大第十届、第十一届代表。2010年9月,宗庆后以800亿元成为2010年中国首富,这是中国第一次由“饮料大王”成为全国首富。2011年福布斯全球富豪排行榜在纽约发布,中国大陆富豪表现抢眼,娃哈哈的宗庆后以59亿美元位列169。2012年3月6日,以财富105亿美元再次成为“2012年中国内地首富”。经过十几年的努力,宗庆后把一个校办工厂发展成为了中国最大的食品饮料生产企业、全球第五大饮料生产企业,仅次于可口可乐、百事可乐、吉百利、柯特这四家跨国公司。

4. 外方合资方:达能集团(Danone)

达能集团创建于1966年,总部位于法国巴黎,全球拥有近9万名员工,是世界著名的食品和饮料集团之一。位列世界500强,业务遍及全世界120多个国家。鲜乳制品、饼干和饮料作为达能的三大主要产品,在全球市场销量排名均名列前茅。

达能集团从20世纪90年代起开始实施积极的业务国际化战略,在短短40年的时间成为世界食品行业的巨人,并拥有DANONE(达能)、LU和EVIAN(依云)等多个国际品牌。在法国、意大利及西班牙,达能集团都是最大的食品集团,达能亦是当今欧洲第三大食品集团,位列全球同类行业前六名。

达能集团在20世纪年代初开始进军中国,曾拥有乐百氏92%股权、梅林正广和50%股权、光明20.1%股权、汇源22.18%股权。

在达能—娃哈哈纷争中备受关注的达能集团亚太区总裁范易谋(Emmanuel Faber),1962年生于法国,曾在巴林兄弟银行供职,专职于并购业务咨询。进入达能后,先后担任并购部门主管和集团首席财务官。从1999年起被任命为达能集团首席财务官。2005年7月1日,范易谋出任法国达能集团亚太地区总裁。范易谋就任亚太区总裁时,他把达能亚太区总部从新加坡搬到了上海,同时,他取了这个名字。

5. 利害关系方:达能—娃哈哈集团合资公司

1996年3月28日,娃哈哈集团有限公司、娃哈哈美食城股份公司联合由法国达能控股70%、香港百富勤持股30%的新加坡金加投资公司共同成立杭州娃哈哈百立食品有限公司、杭州娃哈哈保健食品有限公司、杭州娃哈哈食品有限公司、杭州娃哈哈饮料有限公司和杭州娃哈哈速冻食品有限公司等五家企业。至2006年发展到39家。

二、全景式回放

1. 达能—娃哈哈组建5家合资公司及其股权异动(1996年3月~1998年4月)

1987年7月8日,42岁的宗庆后来到杭州市计划委员会,他申请登记了一家校办企业——杭州市上城区校办企业经销部(后变更为杭州保灵儿童营养食品厂),当时的注册资金是10万元,企业总资产20万元,性质是国有企业。在当时,这个校办企业的运作资金由上城区教育局校办企业办公室借贷10万元用作流动资金,并调拨价值10万元的设备,此外还划了一块场地给宗庆后,配备了两名员工给他。同时这家校办工厂享受着多项国家政策上的优惠,这一点为娃哈哈的发展提供了良好的环境。

整个经销部,可以动用的资金为14万元,连经理宗庆后在内只有3名人员。企业从卖4分钱一根的棒冰开始创业,无论是暴雨如注还是烈日当头,宗庆后踏着三轮车送货的身影总是如期守信地出现在客户面前。这家校办工厂的声誉因此鹊起。

真正让企业家喻户晓的,是1988年问世的“娃哈哈儿童营养液”。“娃哈哈儿童营养液”以中医食疗“药食同源”理论为指导思想,以“喝了娃哈哈,吃饭就是香”的显著效果而轰动市场。多少户家庭因此不再唱响小孩每餐必须哄骗怒打才能进食的“四部曲”,多少个孩子因此而食欲大增,身强体壮。从杭州到上海,到南京,到江西,娃哈哈儿童营养液的辐射半径越来越大。娃哈哈营养食品厂成了杭州城少有的无仓库工厂,等着排队提货的大小车辆令厂门口的道路通常为之堵塞。

“娃哈哈儿童营养液”问世三年后,已经风靡全国,销量飞涨、市场供不应求,然而,宗庆后这位娃哈哈的当家人并没有陶醉在喜悦之中;相反,他已经敏感地意识到了危机:若不及时扩大生产规模,市场机遇将会失去。而此时,如果按照传统的发展思路,立项、征地、搞基建,少说也得三五年时间,到时很可能会陷入有厂房有生产能力却没有销路的困境。在这进退维谷的时候,娃哈哈毅然选择了充满风险的兼并劣势企业之路。

1991年,20世纪90年代的第一个春天,年仅4岁,只有140名员工、几百平方米生产场地的娃哈哈以8000万元的代价兼并了有2200名职工、6万多平方米厂房、已经资不抵债的国营老厂杭州罐头食品厂。由此正式成立了娃哈哈集团,按照当时的工商注册,娃哈哈集团属于国有企业,股东也只有杭州市上城区国资部门。“小鱼吃大鱼”的这一招,在全国引起了轰动。

可是,兼并并不是一帆风顺的。兼并的阻力来自双方思想上的困惑。作为被兼并方,罐头厂的职工抵触情绪严重,这也许是可以理解的:曾经辉煌、曾经荣耀,怎么就“沦落”到了要被一家校办小厂兼并的地步?

与此同时,作为兼并方,娃哈哈人也有满腹的疑虑和不解:3年了,他们跟着宗庆

后,夜以继日、吃苦受累、拼死拼活,好不容易才挣下了一份家业,打开了一条黄金通道。现在,企业在银行里有了一笔吃利息也足够支付全厂职工工资的存款,却“平白”地要添上 2000 多号人,其中包括近 600 名的退休职工和 6000 万元的债务。有的职工几乎要跳起来了;这怎么能行!

能不能成功兼并成了娃哈哈能不能继续高速发展的一道“坎”。这个时候,娃哈哈的创始人宗庆后表现出了超出常人的胆略和胸怀。

在杭州市政府的支持下,兼并工作艰难而又果断地展开了。职工有“心结”,宗庆后亲自出马,动之以情、晓之以理,分析利弊设想前景,为其一一解开。关键时刻,职工们义无反顾地站在了宗庆后的身边。安装月产 250 万盒的儿童营养液生产线,计划是 3 个月,可是仅仅只用了 28 天,竟然就装成投产了。

短短 106 天以后,被兼并的杭罐厂就因生产经营机制的转变而一举扭转了长达 3 年的亏损局面,娃哈哈的产品优势、资金优势、市场优势开始大放异彩。第二年,娃哈哈的销售收入、利税增长了一倍多。

事实胜于雄辩。娃哈哈的兼并之仗大获全胜,并且从过程到结果都精彩、漂亮。“小鱼吃大鱼”,为娃哈哈的发展之路打下了最坚实的基础。

1992 年的 6 月中旬,娃哈哈集团与浙江金义集团、杭州工商信托投资公司组建了美食城。经浙江省体改委股份制试点工作协调小组、人民银行浙江省分行批准,美食城成为一家“定向募集记名式普通股”而设立的股份制企业。

据当时的工商资料显示,美食城拟订注册资本 2 亿元,每股面值 10 元,计 2000 万股。其中,娃哈哈以自有公积金和其他资金出资 4000 万元,认购 400 万股,持股 20%;工商信托现金持股 19%,金义集团现金持股 0.5%。其余股份向内部职工及社会公开发行,每股溢价为 28 元,拟募资 4.18 亿元。1992 年 9 月 7 日,经杭州市股改办批复,美食城注册资金确定为 1.83 亿元。1993 年 2 月 6 日,美食城正式设立。

娃哈哈集团、内部职工及其他社会资金共同组建新的股份公司目的,一是间接实现宗庆后及其创业团队对集团资产的所有权;二是推动股份公司上市,筹集资金。不过,虽然宗庆后团队成功实现了自身与娃哈哈集团的合资,美食城的上市操作却横生枝节。宗庆后称,“美食城要生存发展,迫切需要解决资金来源,一直急于上市。1995 年下半年,从国家教委获得一个上市额度,但省市体改办认为个人股超比例,迟迟未给予审核转报”。宗庆后表示,当初打算借美食城上市募资完成庆春路、下沙两大项目,而上市问题久拖未决,使其陷入进退两难的困境。

1997 年 9 月,美食城上市材料上报证监会。证监会审查后认为其主业不明显、公司不规范,不符合上市条件。1999 年 4 月 5 日,证监会查实美食城申请上市过程存在诸多违法行为。因此,证监会正式否决了美食城上市申请,并明确其 3 年内不得再次

申请。2001年8月8日,美食城召开临时股东大会,将该公司变更为浙江娃哈哈实业股份有限公司。

一位接近娃哈哈的人士分析道,1993年前后娃哈哈开发出酸梅饮、清凉露、平安感冒液等产品都未获得成功,公司的发展也开始陷入困境。

正是在这样一个情况下,一个急需资金的娃哈哈遇到了达能。而娃哈哈因其迅速发展而创造市场营销神话的出色表现也引来了世界五百强级别合作伙伴的青睐。急需资金周转的娃哈哈便开始与达能进行合资谈判,而此对于宗庆后而言也是一举两得。

对于娃哈哈成功的秘密,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。2007年8月14日下午4时,宗庆后在接受《中国经营报》记者独家专访时表示,“那时我们并不缺钱,只是我太想加快娃哈哈的发展,(以便)与同行拉开距离,于是在香港百富勤公司的介绍下认识了达能,一个合资公司就这样在匆忙中成立了”。

1996年初香港百富勤与娃哈哈食品集团公司开始洽谈投资合作,随后香港百富勤拉进战略合作者达能集团一起来洽谈合作,洽谈内容为,娃哈哈食品集团公司与娃哈哈美食城股份有限公司以现有厂房、设备、土地出资,香港百富勤与达能以现金出资组建五家合资公司,生产以“娃哈哈”为商标的包括纯净水、八宝粥等在内的产品。

在合作洽谈时,身为娃哈哈创办者及掌门人的宗庆后提出四个条件:第一,品牌不变;第二,经营权归中方,宗庆后董事长的位置不变;第三,退休职工待遇不变;第四,45岁以上职工不许辞退。这四个条件,达能方面都答应了。

在正式签订合资公司合同时,合作对象则改成由百富勤与达能在新加坡联合组建的金加投资公司(Jinja Investments Pte Ltd.)。金加投资有限公司与杭州娃哈哈集团有限公司、杭州娃哈哈美食城股份有限公司三方共同出资,共同组建五家合资公司,持股比例分别为51%、39%和10%。即中资方面占49%,外资方面占51%。共成立了5家合资公司:杭州娃哈哈百立食品有限公司、杭州娃哈哈食品有限公司、杭州娃哈哈饮料有限公司、杭州娃哈哈保健食品有限公司和杭州娃哈哈速冻食品有限公司。合计引进外资5000万美元。

在合资公司的董事会中,中资方派出宗庆后任董事并出任董事长、百富勤方面派出梁伯韬先生出任董事,达能方派出秦鹏与杜海德出任董事。

1996年3月28日,双方在杭州举行了盛大的签约仪式。在签约仪式上,宗庆后与秦鹏举起酒杯,满脸堆笑地回应众多询问者。他们可能想不到:十年后,他们将面临着中国商业史上最激烈的一次纠纷。至今,娃哈哈董事长宗庆后回忆起当初与达能成

立合资公司仍然耿耿于怀。

1998年4月,百富勤的董事改由达能方派出的董事替代,娃哈哈于事后才知道百富勤由于亚洲金融风暴的影响,已将股权出售给了达能,金加投资公司变成了达能独家100%控股公司。从此变成了达能独家与娃哈哈合作,这时矛盾也开始出现。宗庆后认为百富勤在娃哈哈不知情的状况下将股权卖给了达能,形成娃哈哈合资公司被达能控制的局面,这也是宗庆后说起初达能合同设陷阱,娃哈哈上当的起源。

“那时,我们刚接触海外的资本运作这些东西,不懂其中的规矩,刚开始以为金加是达能与百富勤合资的,虽然控制了51%的股权,但因为娃哈哈集团、娃哈哈美食城都是我的,就以为自己是老大了,后来才发现上当了。”2007年8月14日,宗庆后如此对《中国经营报》记者解释。

而据《中国经营报》记者调查出的一个鲜为人知的事实是,这家注册在新加坡的金加公司,其实在成立之初就被达能控股了70%,香港百富勤只持股30%,这意味着达能从一开始就实际控制了娃哈哈,即使后来百富勤不把股份转让给达能,达能控制的局面也不会改变。业内人士认为,这意味着此事一开始的脉络就很清晰,也是公开的游戏规则,而这一点完全被宗庆后忽视和误解了,因此,娃哈哈与达能的合资公司变成了达能控股公司。宗庆后吃了一个哑巴亏。

这一点从以下采访报道中可见一斑:

《中国经营报》问:当初合资公司的控制权被达能拿到,你一点儿也没有察觉到吗?

宗庆后答:说实在话,那个时候我们确实不懂投资和资本运作这些事情,那时出国门都要办理好几天手续,我们对外资也缺乏清楚的认识,可以说出了国门两眼一抹黑。当时介绍我们认识达能的是香港百富勤公司董事长梁伯涛。在1996年的时候,香港百富勤与娃哈哈食品集团公司洽谈投资合作,随后又拉进战略合作者达能集团一起来洽谈合作。洽谈成娃哈哈食品集团公司与娃哈哈美食城股份有限公司以现有厂房、设备、土地出资,香港百富勤与达能以现金组建五家合资公司,在正式签订合资公司合同时,改为百富勤与达能在新加坡组建的金加投资公司投入,形成娃哈哈方面占49%,金加公司占51%的合资公司。当时我们与金加公司谈的时候明确了四点:一是经营权归中方;二是公司产品必须打“娃哈哈”品牌;三是合资公司不裁一个人;四是不丢弃退休工人,在这个基础上大家才有的谈。

由于亚洲金融风暴的影响,1998年百富勤将股权出售给了达能,金加投资公司变成了达能独家控股公司。因此,娃哈哈与达能的合资公司变成了达能控股公司,当初娃哈哈由于接受了当时一些国有企业合资后丧失了经营控制权与损害了员工利益的教训,重点关注的是经营权与员工的利益,而且不懂资本运作那一套游戏规则,因此,百富勤出售股权给达能时,由于其出售金加的股权,因此,根本不需征求中方的意见。

从目前的情况看来,达能当初实际上就是在有预谋地为中方设计了一个陷阱,实现了其资本控制的目的。^①

尽管如此,双方合作十多年来,公司取得了非常好的效益。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30亿元的利润,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,娃哈哈就分配给员工200套经济适用房。

2. 娃哈哈集团非合资公司的组建(1999年3月~2007年2月)

然而,合资以后,双方的合作过程中并不愉快。20世纪90年代中后期,伴随着企业实力的迅速增强、产品营销网络的日渐健全和产品形象的深入人心,娃哈哈亟须通过规模扩张和跨地区设厂来扩大产能。然而在投资建厂等诸多问题上,达能却与娃哈哈意见相左。

例如,为了响应国家号召,同时也为了完成企业产品在中西部地区的产业布局,娃哈哈的决策层希望能够参与到西部大开发、对口支援革命老区、国家贫困区、三峡库区建设等项目中去。但达能因为顾虑这些地区的消费能力,不愿意进行投资。

做生产计划,双方的策略又出现分歧。宗庆后想上马碳酸饮料,达能不同意;宗庆后想上新生产线,达能讨论了一阵不投了;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,长期斗争,有“罄竹难书”的意思。

因为是合资方,达能不愿意投资,娃哈哈也不能自行投资。双方发生了尖锐的矛盾。而就在此时,达能收购了当时娃哈哈最大的竞争对手乐百氏。这让宗庆后隐隐约约感觉到了不安,并意识到与达能的合作不仅不能产生积极的意义,甚至还限制了娃哈哈的发展。

1999年起,宗庆后和中方决策班子商量决定,由职工集资持股成立的公司出面,建立一批与达能没有合资关系的公司。这些公司大多建立在西部、对口支援的革命老区、国家贫困区以及三峡库区等当初达能不愿意投资的地区,并取得了良好的经济效益。到2006年,这些公司的总资产已达56亿元,当年利润达10.4亿元。

2007年8月14日,宗庆后在接受《中国经营报》记者采访时道出了一些组建非合资公司的原委。

《中国经营报》问:达能所指责的非合资公司侵占了合资公司利益,这些非合资公司是如何出现的?

宗庆后答:在1996年,我们与达能合作的时候,中方出资方是娃哈哈集团公司和娃

^① 叶文添、唐清建、张曙光、赵晓:《娃哈哈与达能纠纷真相》,载《中国经营报》2007年8月31日,网络出处:新浪财经, <http://finance.sina.com.cn/chanjing/b/20070831/23453937397.shtml>,最后访问时间:2014年10月30日。

哈哈美食城，其中娃哈哈集团在当时就有 10 家子公司，当时我们希望全部的子公司都可以和达能进行合资，但达能自己看不上，只从其中选择了 5 家，而剩下的 5 家也就是后来娃哈哈非合资公司的雏形。

在 2000 年的时候，达能陆续开始收购了乐百氏、深圳益力、上海正广和等同业竞争对手，更是把钱花在他们觉得自己能完全控制的企业了，对我们的投资减少了。而我们要发展，因此只好自力更生起来去发展非合资公司，其实很多员工都有股份在里面，这也是为了提高员工的收入水平。

《中国经营报》问：在与达能合资的 11 年中，你感触最深的是什么？

宗庆后答：他们（达能）不懂得尊重人，对别人限制重重，对自己什么也不限制，在成立合资公司之后，我任公司的董事长兼总经理，一举一动几乎都要向达能进行汇报，（他们）要求我在每一财政年度结束前至少一个月，应向董事会提交下一财政年度的总预算，超过 1 万元的投资都要向他们汇报。达能并规定 5 项“尤其须经董事会事先批准”的内容，其中有：“非有关雇用合同所规定，向执行董事本人或向公司或其附属公司的其他人士支付的任何种类的款项”。

如果执行这个决议，那我们每一项经营活动均需做一个详细的可行性研究报告，等待董事会的批复，甚至连出一趟差都要等董事会的批复，这个企业究竟如何经营下去？达能根本不懂中国的市场，而且除了每季开一次董事会要我们汇报经营状况、分析市场形势、提出下阶段营运方案，平时可以说根本看不到他们的人，他们对 39 家合资企业大门朝哪里开都不知道。

而达能也反对我一直提出的开拓西部市场的意见。开拓西部市场不仅有帮助贫困地区脱贫的社会效益，同时也会产生可观的经济效益等，但这些均遭到他们的否决。于是，为了合资公司的发展，本人也只好单干了，否则我如何履行作为一个实际经营者为股东创造利益与回报的责任。平时，我也会向达能提出给员工加工资和发奖金等合理的意见，亦经常被达能拒绝。我只能说达能是一个不懂得给予只要求回报的公司。^①

在一篇关于娃哈哈发展史的文稿中，对娃哈哈西进进行了详细的报道。该文稿写道：

在娃哈哈发展史中，挥师西进被视为“第二大战役”。

西进在娃哈哈的历史上是浓墨重彩的一笔。

20 世纪 90 年代中期，娃哈哈的生产经营已经初具规模，已经拥有了娃哈哈果奶、

^① 《专访宗庆后：商业游戏规则是洋巨头制定的》，载《中国经营报》2007 年 9 月 3 日，网站出处：人民网—跨国频道：<http://mnc.people.com.cn/GB/6206201.html>，最后访问时间：2014 年 10 月 30 日。

叶文添、唐清建、张曙光、赵晓：《娃哈哈与达能纠纷真相》，载《中国经营报》2007 年 8 月 31 日，网站出处：新浪财经，<http://finance.sina.com.cn/chanjing/b/20070831/23453937397.shtml>，最后访问时间：2014 年 10 月 30 日。

纯净水、八宝粥、清凉露等深受市场欢迎的成熟产品。当娃哈哈的事业如初升旭日节节上升的时候,他们没有仅仅“独善其身”,而是开始考虑该如何“兼济天下”。娃哈哈意识到,国家的经济发展不能仅仅依靠东部,只有东西部地区共同发展,才能使国家富强起来,所以,实施西进战略是东部企业义不容辞的责任和义务。同时,独具慧眼的娃哈哈还预见到:开拓西部,将是扩大市场占有率、进一步发展的好机遇。

1994年12月,娃哈哈积极响应党中央、国务院开展对口支援三峡库区移民建设的号召,向四川(现重庆)涪陵进军了。遵循着“移民经费与移民任务总承包”的思路,娃哈哈与当地政府各出资4000万元,兼并了当地的三家特困企业,组建了娃哈哈涪陵公司。娃哈哈投入成熟的产品、技术和市场,辅以雄厚的资金实力和品牌优势,使涪陵公司一举打开了局面,产值利税连年快速增长。到1999年,创办了5年的娃哈哈涪陵公司累计实现产值82352万元,利税17659万元。

西进首战告捷,还不仅仅是经济效益上的。涪陵位于三峡库区,娃哈哈的到来,解决了许多当地移民的就业问题,创造了人们交口称赞的社会效益。在涪陵公司,1000余名移民得到了安置。同时,娃哈哈落户涪陵,还带动了当地运输及水、电、纸箱等配套工业的发展,就业的机会因此而大大增加。由于出色的对口支援工作,娃哈哈集团公司被国务院评为“对口支援三峡工程移民工作先进单位”,江泽民等多位党和国家领导人曾先后视察过娃哈哈涪陵公司。这些荣誉,对娃哈哈的发展是莫大的支持和鼓励。

西进是一场持久战,几年来,娃哈哈在不断地扩大战区,以期获得更大的胜利。

1997年下半年,在西进涪陵的成功基础上,娃哈哈继续在三峡宜昌库区、革命老区红安投资建厂,结果都实现了当年建厂当年投产,当年分别取得利税3130万元和2312万元的好成绩。随后,在革命老区四川广元、吉林靖宇及沈阳、长沙、巢湖、高碑店等地,娃哈哈相继建立了自己的生产基地。

于是,无论是在黄土高坡还是在白山黑水,无论是在风雪边陲还是在椰树海滨,无论是在繁华都会还是在乡村小镇,都留下了娃哈哈人的汗水和足迹,娃哈哈的产品通过密如蛛网的营销网络销售到了全国的任何一个角落,而分布合理的几大生产基地又成了产品销售坚实有力的大后方。

西进,使娃哈哈初步形成了规模经营,就像一个曾经牙牙学语的孩子,今天,已长成了一位年轻力壮的青年。^①

在宗庆后控制的娃哈哈版图中,与达能合资的共有39家分公司,另外分布全国的

^① 《娃哈哈集团创业纪实》,载杭州网-西博特刊,网站出处:<http://www.hangzhou.com.cn/20010825/ca24585.htm>,最后访问时间:2014年10月30日。

非合资公司有 35 家,这些构成宗庆后财富链条中一个重要环节。

2007 年 8 月,《中国经营报》记者对娃哈哈集团非合资公司进行了详细地调查。通过调查,记者获得了其中 35 家比较核心的非合资公司的详细工商资料。

在这 35 家娃哈哈非合资公司里面成立最早的是重庆市涪陵娃哈哈饮料有限公司,成立于 1994 年 11 月,股权经历过三次变更,原先是宗庆后与重庆市涪陵区国资委两个股东,后来重庆市涪陵区国资委将股权卖给杭州市顺发食品有限公司,再后来杭州市顺发食品有限公司又将股权转让给了宗庆后,目前宗庆后拥有 100% 股权。

变化出现在 1999 年 3 月,宗庆后在湖南长沙成立了娃哈哈长荣饮料有限公司,其中宗庆后控股 30%,当地股东 40%,一家名为 Junjie Investment 的离岸公司控股 30%,这也是首家离岸公司在宗庆后的非合资公司中现身。

一个月以后即 1999 年 4 月,宗庆后在四川成立了广元娃哈哈广发饮料有限公司,其中宗庆后控制的杭州萧山顺发食品包装有限公司控股 30%,Junjie Investment 控股 30%,另一家新的离岸公司 Guang Yuan Hangli Food 控股 30%。

此后的两年中,这些离岸公司的数量随着宗庆后分布全国的非合资公司而呈快速增长势头。在 2006 年,宗庆后一共成立 11 家非合资公司,除了 1 家名为内蒙古娃哈哈食品有限公司为宗庆后直接控制外,其余 10 家均为离岸公司控股。其中宗庆后之女宗馥莉控制的 Ever Maple Trading Ltd. (恒枫贸易有限公司)的离岸公司控制了 6 家企业,4 家由另外一家离岸公司 Wintell Enterprises 所控制,而这些离岸公司所控制的股权大都在 60% 以上。

成立最晚的是巢湖娃哈哈昌盛有限公司,时间是 2007 年 2 月,注册地点是安徽巢湖,股东有两家,一家是宗庆后控股的杭州萧山宏盛食品有限公司,占股 30%,由 Ever Maple Trading Ltd. 控股 70%。

据记者统计,在这 35 家非合资公司中,有离岸公司参股的为 26 家,其中包括法人代表是宗馥莉的外资公司 9 家。在离岸公司绝对控股的 10 家中,恒枫贸易有限公司控股 8 家。据记者统计,在这 35 家非合资公司中,总计由宗庆后及妻施幼珍、女宗馥莉等家人控股的有 29 家。^①

3. 达能出价要求强购娃哈哈集团非合资公司(2006 年 1 月~2006 年 12 月)

1997 年范易谋开始进入达能集团,当时负责领导公司的并购和市场战略等部门,后担任过集团 3 年首席财务官,2002 年被选为集团董事会的董事。因其才干,得到达

^① 叶文添、唐清建、张曙光、赵晓:《娃哈哈与达能纠纷真相》,载《中国经营报》2007 年 8 月 31 日,网站出处:《中国经营报》,新浪财经,http://finance.sina.com.cn/chanjing/b/20070831/23453937397.shtml,最后访问时间:2014 年 7 月 10 日。

能董事长兼首席执行官弗兰克·里布充分信任的范易谋,于2005年7月1日被派往达能亚太区任总裁。

有报道称,范易谋还未坐热,便悄悄展开对娃哈哈非合资企业侵犯娃哈哈商标权的调查,以及对宗庆后的个人调查。调查发现,宗庆后从1994年就开始发展体外循环的非合资公司,当时已达40多家,总资产为56亿元,利润高达10.4亿元,竟然比合资公司业绩还高。另外,宗庆后本人还拥有多个离岸公司。

或许是良好的业绩让达能觊觎,严谨而固执的范易谋认为,这些公司和合资公司存在竞争关系,损害了达能集团的利益,是“非法”的。

2006年,达能以商标使用许可合同中娃哈哈集团未经董事会同意不应许可除娃哈哈达能合资公司外的任何其他地方使用商标为由,要求或者关闭这些非合资子公司,或者以40亿元收购这些公司51%的股权。

毫无防备的宗庆后被范易谋的突击搞得措手不及,慌张间于2006年12月草签了协议,同意达能以40亿元人民币的价格收购这些非合资公司51%的股权。

通过以下的媒体分别采访宗庆后和范易谋的报道,我们可以看到双方各自的一些说法。

《中国经营报》问:娃哈哈与达能恩怨爆发的导火线是什么?

宗庆后:就是去年(2006年)达能想强行并购娃哈哈非合资企业,遭到我们拒绝,他们通过法国驻华大使馆向我国政府有关部门施加压力,政府有关部门亦向我们调查情况,因此我们也整理了材料向上汇报。但是没想到在2007年4月3日,这篇文章居然登在某份公开的媒体上了,这也让我们很吃惊。

在这之后,达能又找了杭州市政府协调,要求双方不打媒体仗,我们亦同意了,希望可以坐下来谈。但就在2007年4月5日我们召开董事会,秦鹏在跟我们谈的时候,在没有任何征兆的情况下,范易谋在上海开新闻发布会,破坏了我们原先的约定,关系也就自然破裂了。

《中国经营报》:在2006年12月的那个被称为导火索的框架协议中,据说在协议里你同意了以40亿元的价格把娃哈哈非合资公司卖给达能,为什么后来又反悔了?

宗庆后:我一直没有同意卖给它!达能收购乐百氏一直亏损,它想先把这个烂摊子卖给娃哈哈,被我拒绝后,就反过来想吃掉娃哈哈。在2006年的下半年,达能就开始过来找娃哈哈的麻烦,说我的非合资公司侵占了合资公司的利益,还说我把利润高的产品给非合资公司做,利润低的给合资公司做,这简直是笑话。一个产品的生命规律和周期摆在那里,在合资之初,合资公司的一瓶纯净水卖到3元钱,多高的利润!AD钙奶也很赚,但日后这些产品都老化了,水都开始赔钱了。

在新产品问题上,由于达能不愿意冒风险,同时也因为它还没有解决好乐百氏等