

- ◎中国最具影响力的国际商战综述
- ◎中外合资企业法律风险揭示
- ◎中国民营企业转型历程分析

张玉成◎著

法律 商战



——达能娃哈哈国际商战启示录



中国政法大学出版社

◎中国最具影响力的国际商战综述

◎中外合资企业法律风险揭示

◎中国民营企业转型历程分析

张玉成◎著

法律 商战



——达能娃哈哈国际商战启示录



中国政法大学出版社

2012·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

法律商战：达能娃哈哈国际商战启示录 / 张玉成著. — 北京：中国政法大学出版社，2012.3

ISBN 978-7-5620-4167-2

I. 法… II. 张… III. 跨国兼并-研究-中国 IV. F271

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第028674号

- 书 名** 法律商战——达能娃哈哈国际商战启示录
FALÜ SHANGZHAN DANENG WAHAHA GUOJISHAGNZHAN QISHILU
- 出版发行** 中国政法大学出版社(北京市海淀区西土城路25号)
北京100088 信箱8034分箱 邮政编码100088
邮箱 zhengfadch@126.com
<http://www.cuplpress.com> (网络实名: 中国政法大学出版社)
(010) 58908586(编辑室) 58908285(总编室) 58908334(邮购部)
- 承 印** 固安华明印刷厂
- 规 格** 650mm×960mm 16开本 17.5印张 230千字
- 版 本** 2012年5月第1版 2012年5月第1次印刷
- 书 号** ISBN 978-7-5620-4167-2/F·4127
- 印 数** 0 001-5 000
- 定 价** 36.00元
- 声 明** 1. 版权所有，侵权必究。
2. 如有缺页、倒装问题，由印刷厂负责退换。



引 言



1987年，42岁的宗庆后在杭州创立娃哈哈^[1]，当时的娃哈哈头戴校办企业经销部的“小红帽子”，属国有独资企业。同年，法国达能集团（下称“达能”或“达能集团”）在广州成立酸奶公司，正式进入中国市场。

1996年，达娃双方在香港百富勤集团的牵线下喜结良缘，在杭州成立了五家合资公司。此后，合资公司在全国范围内遍地开花，2006年增加至39家，业绩也突飞猛进，在中国饮料行业中遥遥领先。有鉴于此，达娃合资一度被外界誉为中外合资典范。

1999年，宗庆后借力达娃合资，开始了娃哈哈集团的改制，不但迅速顺利完成了红帽子娃哈哈的产权改革，而且联袂管理层与工会委员会达到控股地位。此后几年，宗庆后及其团队设立并经营了大量家族企业，包括10余家离岸公司、4家投资性公司以及由上述两类公司持股的69家非合资公司，部分家族企业后来替代娃哈哈集团，成为了合资公司的中方股东。

也正是在合资之后，达能在中国一路狂飙，先后控股或参股

[1] 娃哈哈是一个大概念，截至达娃之争爆发，带有娃哈哈字号的公司达110多家，主体及产权关系复杂，大致包括如下三部分：一是杭州娃哈哈集团有限公司，之前是国有独资，后经过改制成为有限责任公司，由杭州上城区政府（国资局）、宗庆后及工会委员会持股，简称“娃哈哈集团”；二是宗庆后联合工会及管理层设立的离岸公司、投资性公司以及上述两类公司持股的众多非合资公司，实为宗庆后家族控股的家族企业，统称为“非合资公司”；三是娃哈哈（包括娃哈哈集团与非合资公司）与达能的39家合资公司，统称为“合资公司”。而达娃之争中的交战双方，一是合资公司的外方——达能集团及其子公司与董事，二是合资公司的中方股东及宗庆后，简称“达娃双方”，为叙述方便，作者在写作中有时加以区分，有时则是统称。娃哈哈的产权关系与权益结构，作者在书中会有详细分析。



了中国十几家知名食品饮料企业，2000年收购乐百氏92%的股权，2001年参股光明乳业5%的股权，2004年收购梅林正广和50%的股权，2005年4月增持光明乳业股权至9.7%，2006年4月再次增持光明乳业股权达到20.1%，2006年7月持股汇源果汁22.18%成为第二大股东，同时还与武汉东西湖啤酒集团、深圳益力、光明、蒙牛集团下属公司等成立了合资公司。

由上可知，达娃合资过程中有两条暗线：一是宗庆后带领红帽子娃哈哈快速崛起，借力达能的资本、管理及技术，先后完成集团改制、合资公司变脸^[1]及非合资公司壮大，戴着红帽子与洋帽子的宗庆后，又在国资与外资之外建立了复杂庞大的家族企业群，这条线勾画出宗庆后坚韧创业23年的历史曲线，也成为中国民营企业成长与转型的缩影；二是达能通过娃哈哈等中国优秀企业布局中国市场，借助中国本土企业家的经营及市场营销能力，获得巨额投资利润的同时进行产业整合，这条线蕴含着跨国公司在华的本土化战略。这两条暗线并驾齐驱又错综交错，显示出达娃双方不同的权益结构与利益诉求，而正是由于这两条暗线的存在与冲突，使达娃合资公司一开始就潜伏着纠纷、危机与动荡。

2006年，在多年隐忍之后，达能以宗庆后违法违规设立非合资公司为由，向宗庆后掀开了长期压在桌面上的底牌，底牌的一边是宗庆后的N宗罪——违约、偷漏税、国有资产流失……，另一边是解决方案——以40亿元强行并购非合资公司51%的股权，并且在桌子底下递给宗庆后6000万元的溢价补偿，希望宗庆后同意并购方案。面对达能的“胡萝卜加大棒子”，宗庆后骑虎难下，孰料并购事件意外被媒体曝光，达娃之争被引爆。

从2007年4月5日开始，达娃双方经历了一场立体国际商战，双方不但发起舆论口水战，还在瑞典斯德哥尔摩、美国加利

[1] 合资公司变脸，是指合资公司中方股东由娃哈哈集团变更为宗庆后的家族企业。



福尼亚、英属维尔京群岛、法国、意大利以及中国内地进行了几十起诉讼及仲裁，甚至惊动了中法两国元首亲自过问。2009年9月30日，达娃双方签署和解协议，达能将所有合资公司的股份转让给中方股东，达娃之争历时两年半结束。

对于和解方案，达能首席执行官（CEO）弗兰克·里布（下称“里布”）表示，“达能和娃哈哈之间的合作，建立了中国饮料行业中一个强劲的、受尊敬的领先企业。我们相信，在其未来管理层的领导下，娃哈哈将继续取得巨大的成功。达能自1987年起就进入中国，我们对中国有着长期的承诺。我们将加快在中国市场的业务发展，以实现集团‘通过食品，为尽可能多的人带来健康’的使命”。宗庆后则指出，“中国是一个开放的国家，中华民族是一个宽容的民族，中国的企业愿意在平等互利的基础上与世界知名企业进行合作，共同发展。”

达娃之争落下帷幕，里布与宗庆后的落幕演讲非常官方。在这些枯燥的官方言辞背后，达娃双方却给我们上演了一场何等精彩的国际商战。王佳芬在回忆录《新鲜》中这样概括光明与达能的联姻，“这是一出长达15年的恋情，我们彼此影响，在合作中角斗，在争议中互惠，甚至在欣赏中彼此伤害。这段跨国婚恋，既是光明成长的独特之旅，也深深改变了达能的中国战略”，其实这段话用在达娃合资身上也再合适不过。达娃之争结束后的第二年，宗庆后成为中国首富，娃哈哈继续向家族企业的模式发展，而达能中国进行了根本性的战略调整，彻底走上独资之路。相比达能与光明纠纷的低调处理，达娃合资联姻及纠纷可谓轰轰烈烈，达娃之争亦成为颇有影响力的社会性事件，被称为“中国改革开放30年来最具影响力的国际商战”。

转眼间，达娃之争已过去两年多。两年来，和解协议的履行情况如何？到底哪些中方公司买了哪些达能持有的合资公司的股份？达能娃哈哈分手后，娃哈哈商业版图又进一步演化至何种状态？达能的独资之路走得如何？这些问题逐渐淡出了公众视野，





达娃双方对此都讳莫如深，外界不得而知，也鲜有人问津。作为长期关注公司治理问题与企业商事纠纷的执业律师，作者时常在办案之余回到达娃之争，并从达娃之争中跳出来思索种种问题。在达娃之争进行过程中，社会各界对此事件进行了诸多报道、关注、讨论与分析，在达娃之争结束后，外界却迄今未有全面系统的阐述与解读，作者觉得有必要对达娃之争进行一次系统阐述，尤其在法律层面作出深入解读。下定决心后，锱铢积累，便有了这本书。

本书无法体现达娃合资及纠纷的全部，充其量只是勾画出一一些轮廓，介绍了达娃双方从最初的“蜜月期”，到后来的“同床异梦”，最终演变成“根本没有睡在一张床上”（宗庆后语）并爆发达娃之争的整个过程，对达娃之争背后的权益结构、利益冲突、治理结构以及力量博弈进行了动态分析。除此之外，达娃之争是一个经典的法律商战模型，涉及到企业间复杂的法律纠纷以及几十起法律大战，包括红帽子企业产权危机与改制、企业控制权之争、同业竞争与竞业禁止问题、股东代表诉讼、董事侵权诉讼、商标权纠纷与处理、公司僵局纠纷与解决、公司治理结构风险与防范、政商关系处理、舆论危机化解、中外合资企业法律风险与防范等问题，可以说涉及到企业管理经营的重大课题以及律师实务的主要领域，对企业在发起设立、管理运营、权益结构调整、治理结构建设、对外合资合作等过程中所面临的法律风险、危机、纠纷及处理做了全景揭示。因此，在介绍达娃之争经过及所涉及利益冲突的同时，作者对达娃之争中的法律问题进行了深入解读，分析了达娃之争利益冲突以及是非问题的深层次结构，并最终揭示达娃和解的缘由与内幕，以及达娃之争带给我们的启示。

作为中国民营企业家的代表，宗庆后与达能董事不同之处在于，前者在老板与经理人之间更倾向于选择做老板，而后者安于职业经理人角色。角色与定位不一样，利益驱动与行为模式也肯



定不同，达能董事为合资公司利益勤勉忠实，宗庆后则誓死捍卫家族企业利益。社会舆论尤其知识精英批评宗庆后：一方面设立家族企业，违反契约精神与商业诚信；另一方面又将商业纠纷泛政治化，用极端民族主义情绪打造外国资本阴谋侵略论，对中国的投资环境造成负面影响。实际上，宗庆后在达娃合资过程中的角色定位、行为模式以及在达娃之争中的表现，尽管不排除个人因素，都植根于中国民营企业转型的历程中。在本书的结尾部分，作者以宗庆后、黄光裕与王石为例，谈到了中国民营企业转型以及其中涉及到的产权关系、政商关系、与外资的关系及公司治理结构等问题的处理，并对社会生态与制度转型的背景做了简单分析。如果我们相信制度经济学理论，那么任何经济活动都发生于既定的制度框架之中，制度结构会对交易费用、成本、收益与风险产生影响，进而影响并引导经济行为。在这种宏观视角下，作者对宗庆后创业历程、娃哈哈集团改制、宗庆后设立家族企业、外资达能的中国之路等问题有了一个更全面的认识。

本书仅是律师办案之余的思考，并非代表任何单位发表言论或判断，也不是有意对达娃双方及当事各方作出辩护或倾向性评价。由于作者才疏学浅，相关论述及观点难免有疏漏偏颇之处，还请各位方家指正。

借此机会，特别感谢我的同事钱卫清、平云旺、高志青、钱红骥、脱明忠、李寿双、徐永前、倪丽芬、袁华之等律师多年来给我的关心和帮助，感谢中国政法大学出版社李传致社长对我的支持，以及丁春晖耐心细致的编辑工作，也感谢钱琦、张芳雪给予我的各种帮助。最后感谢我的父母、妻子小雅、女儿喜乐，对他们的深爱与感激溢于言表。





目 录



引 言	1
第一章 达娃合资及纠纷始末	1
<p>1996年，达能与娃哈哈合资联姻。合资13年，达能投资不到14亿元分红却超过30亿元之巨，而娃哈哈则一跃成为中国最大、全球第五的食品饮料企业。2007年，达能欲强行并购娃哈哈的非合资公司，达娃合资纠纷全面爆发。达娃之争被称为中国改革开放30年来最具影响力的国际商战。</p>	
第一节 红帽子娃哈哈	1
第二节 达娃合资联姻	4
第三节 娃哈哈商业版图	10
第四节 引爆达娃之争	24
第二章 从舆论战到政治战	38
<p>2007年4月3日，一篇《宗庆后后悔了》的报道，揭开了达娃之争的序幕。在舆论大战中，宗庆后深陷税务门、绿卡门、国有资产流失问题等舆论风波，而娃哈哈则大打民族悲情牌，一封封声援宗庆后的公开信也见诸报端。达娃之争最终惊动中法两国元首亲自过问。从舆论战到政治战，打得可谓轰轰烈烈。</p>	
第一节 宗庆后后悔了	38
第二节 打响舆论战	47
第三节 深陷税务门	51
第四节 所谓国有资产流失问题	55
第五节 政治战——达能也很中式	61
第六节 绿卡门风波	67



第三章 谁在出轨 72

谁在出轨？谁是违反契约的那个人？达能在斯德哥尔摩提起的仲裁案，拉开了法律大战的序幕。自此之后，达能在全世界除非洲之外的地方到处起诉娃哈哈及宗庆后家族，娃哈哈与宗庆后也绝地反击，双方在瑞典斯德哥尔摩、美国加州、英属维尔京群岛、法国、意大利以及中国内地打了几十起诉讼、仲裁，真枪实弹毫不含糊。这场世界级法律商战，从此进入高潮阶段。

第一节 达能的国际诉讼	72
第二节 娃哈哈诉达能董事侵权案	83
第三节 达能 17 起诉剑指宗庆后	91
第四节 娃哈哈开辟第二战场	105
第五节 违反契约的那个人	111

第四章 商标权之争 118

“娃哈哈”、“非常”、“爽歪歪”、“激活”、“思慕 C”、“营养快线”等知名商标价值巨大，商标权是达娃双方的核心利益。达娃合资时的商标权契约安排为纠纷埋下重大隐患，双方的商标权纠纷全面爆发，并诉诸法律程序，而国家商标局的《复函》更让案情扑朔迷离，最终商标权将花落谁家？商标权之争，不但影响着达娃之争的结局，也为我们考察合资企业商标权问题提供了良好视角。

第一节 商标权出资隐患及纠纷始末	118
第二节 谁之商标权	124
第三节 商标许可阴阳合同之辨	137
第四节 商标权仲裁案实录及评析	144
第五节 企业商标权法律风险及防范	163

第五章 控制权之争 169

在合资过程中，达娃双方股东及董事围绕合资公司的控制权展开争夺。宗庆后设立离岸公司及控股运营非合资公司，都旨在为摆脱达能控制而铺路，达能强行并购非合资公司，也是对整个娃哈哈系公司控制权的争夺。谁能享有娃哈哈系公司的控制权，谁就能在整场法律商战中占得先机。为此，达能打出两套不同的控制权组合拳，娃哈哈则见招拆招誓死反击，双方演绎了一场经



典的并购与反并购之战。	
第一节 公司控制权学理分析	169
第二节 达能的组合拳	174
第三节 娃哈哈反并购	190
第四节 争夺代理权	201
第五节 中外合资企业治理风险分析	211
第六章 公司僵局与达娃和解	219
<p>一轮舆论战、政治战及法律战之后，合资公司已深陷公司僵局，而僵局的解决方式，取决于整场商战的交锋状况。双方都进行着复杂的利益权衡，也陆续在同业竞争问题、竞业禁止问题、娃哈哈商标所有权归属问题、娃哈哈商标许可使用权问题以及控制权问题上进行了激烈博弈，其博弈过程及结果决定了达娃之争的最终结局。2009年9月30日，达娃双方签下和解协议，达娃之争落下帷幕。</p>	
第一节 公司僵局学理分析	219
第二节 合资公司深陷公司僵局	223
第三节 娃哈哈的杀手锏——解散公司	233
第四节 达娃和解内幕分析	241
结语 中国民营企业转型的路与痛	257
<p>长期以来，中国民营企业一直在复杂的制度环境下生长和转型，往往涉及两个层面的关系，一是与整个体制、政府及国企的关系，二是与外资的关系。前者涉及到民营企业的产权改革以及政商关系的处理，后者涉及到与外资的合作以及激烈的控制权争夺，这两层关系相伴而行甚至错综交叉相互影响，最终都指向民营企业的内在公司治理结构的转型。达娃之争乃至后来发生的国美之争，都涉及到这两个层面的问题，也都是中国民营企业转型的经典案例。</p>	





第一章



达娃合资及纠纷始末

1996年，达能与娃哈哈合资联姻。合资期间，达能投资不到14亿元分红却超过30亿元之巨，娃哈哈则成长为中国最大、全球第五的食品饮料企业。2007年，媒体爆出达能欲强行并购娃哈哈非合资公司，双方合资纠纷全面爆发。从合资到反目，直至最终决裂，达娃双方历经13年恩怨。

第一节 红帽子娃哈哈

1987年，娃哈哈集团前身——杭州市上城区校办企业经销部成立，42岁的宗庆后被委任校办企业经销部经理，开始创业历程。宗庆后多年后称，他带着两名退休老师，靠着14万元借款，以代销汽水、冰棒及文具纸张起家。

娃哈哈崛起

1987年7月4日，杭州市计划委员会下发《关于同意建立杭州保灵儿童营养食品厂的批复》，将校办企业正式命名为杭州保灵儿童营养食品厂，厂址设在清泰街160号，企业负责人宗庆后，注册资金10万元，企业性质为全民所有制校办企业，隶属杭州市上城区文教局，所需职工由文教局调配解决，经营范围是灌装花粉口服液，企业实行独立核算，自负盈亏。

1988年11月，中国第一支儿童营养液——娃哈哈儿童营养





液诞生。“喝了娃哈哈，吃饭就是香”的广告一下为其打开了市场，从此娃哈哈被正式选定为企业名称与产品商标。1989年4月17日，经杭州市计划委员会、杭州市教育委员会批准，杭州保灵儿童营养食品厂更名为杭州娃哈哈营养食品厂，企业性质、隶属关系及企业法人保持不变。1989年5月30日，娃哈哈注册资金变更为200万元并完成工商登记。1990年1月30日，娃哈哈商标正式被核准注册。

1990年，杭州娃哈哈营养食品厂销售收入已达9800多万元，成长速度惊人。1991年，为了扩大生产规模，满足市场需求，在杭州市政府的协调下，杭州娃哈哈营养食品厂以8411万元的价格整体兼并了老牌国企杭州罐头食品厂，实现了“小鱼吃大鱼”，同时杭州娃哈哈食品集团公司挂牌成立。凭借杭州罐头食品厂所带来的生产平台与政策支持，娃哈哈集团在1991年销售收入已达2.5亿元，公司资产总额1.335亿元，银行存款高达4000多万元。

短短四年间，娃哈哈迅速崛起，不但完成了资本的原始积累，其品牌影响力与销售渠道也日臻成熟。此时，娃哈哈仍为国有独资企业。

从上述历史沿革来看，娃哈哈集团是典型的红帽子企业。

红帽子产权忧患

所谓红帽子企业，是指由民营资本投资设立，而又以公有制企业的名义进行注册登记，或者挂靠在公有制企业之下，即名为公有制企业实为民营企业。在中国民营经济发展过程中，红帽子企业是一种特殊现象，属中国特色并一度大量存在。当时民营企业发展面临种种制度困境，缺乏企业制度、法律规则与政策环境的支持，只得依附于公有制企业。戴上红帽子是民营企业被迫采取的对策。

没有人准确统计过全国红帽子企业的数量，1989年中国社会科学院经济研究所曾对江苏、浙江、广东等地的乡镇企业进行访



问调查，发现调查户中 1/3 以上的企业是挂乡镇企业牌子的民营企业。中国社会科学院民营经济研究中心与全国工商联信息中心联合进行的问卷调查显示，1993 年红帽子企业占集体企业的比例为 50% ~ 80%；1994 年国家工商总局抽样调查，中国乡镇企业中有 83% 实际上是民营企业；

由上可见，中国红帽子企业的数量和规模相当庞大，他们不断发展壮大，为中国经济发展与转型做出了不可抹煞的贡献。然而，由于红帽子企业的产权关系存在天生顽疾，产权不清、权责不明，现代企业制度尤其良性的公司治理结构无从建立，企业的长足发展面临瓶颈。红帽子企业的产权隐患，也始终是悬在红帽子企业家头上的达摩克利斯之剑。据统计，20 世纪 80 年代末 90 年代初，仅在华北地区，红帽子企业家就被逮捕了 200 多个，罪名是贪污、挪用公款等，这种情况一直延续至今。

面对红帽子企业的产权困局以及改制难题，红帽子民营企业家慎之又慎，宗庆后更是有着强烈的产权忧患意识。1992 年，宗庆后设立运作杭州娃哈哈美食城股份有限公司（下称“美食城”），想以此为平台，一方面进行融资，另一方面进行红帽子企业的产权改革。以这种隐晦的方式，宗庆后开始了娃哈哈的改制之路。

运作美食城

1992 年 6 月，娃哈哈集团联合杭州工商信托投资公司、浙江金义集团前身——桐庐县王家蜂业经营部筹建美食城。经浙江省体改委股份制试点工作协调小组、中国人民银行浙江省分行批准，美食城拟设立成为一家定向募集的股份制企业，拟定注册资本 2 亿元，每股面值 10 元，计 2000 万股。其中娃哈哈集团以自有公积金和其他资金出资 4000 万元，认购 400 万股持股 20%；杭州工商信托投资公司现金持股 19%，浙江金义集团现金持股 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。1993年2月6日，美食城正式设立，规划在杭州庆春路建造一座商业大厦，在下沙开发区购置300亩土地造一个工业园，这两个项目耗去了美食城巨额资金。美食城招股说明书明确前三年不分红，但由于股东分红的呼声太大，美食城前三年连续给股东分红高达1.15亿，来源于美食城业务净利、资本公积、银行借款等，分红问题进一步加剧了美食城的资金压力。

美食城的资本运作蕴含着一条暗线，即宗庆后要对有独资的娃哈哈集团进行“管理者收购（MBO）”产权改革，间接实现宗庆后及其创业团队对集团资产的控制权，结果美食城面临严重的资金压力，上市计划也被搁浅，宗庆后陷入进退两难的困境。

1995年，中国的饮料业已进入资本博弈时代，何伯权的中山乐百氏与娃哈哈在全国范围内展开了激烈的市场竞争。娃哈哈要想在行业内树立领先地位，生产、销售、流通、技术、管理的各方面都需要巨额资金支持，融资问题已迫在眉睫。如此巨额的资金，通过银行融资很困难，国内民间融资更不可能。由于中国逐渐放宽对外资的限制，娃哈哈引进外资成为可能。而引进国外先进技术，借鉴国外先进管理经验，也是中国优秀企业的当务之急。

达能恰到好处的出现了。

第二节 达娃合资联姻

达能集团，总部设在巴黎，是一个业务极为多元的跨国食品公司，位列世界500强，业务遍布六大洲，产品行销120多个国家。达能是世界第五、欧洲第三的食品集团，世界最大的鲜乳制品生产商，世界第二的矿泉水生产商。此外在酱料及调味品、啤酒、面条、玻璃容器、方便食品、婴儿食品等方面，达能也在欧





洲名列前茅。

达能素描

1966年2月，法国两家玻璃制造企业合并成为BSN公司，主要生产玻璃瓶，这是达能集团的前身。1970年，BSN通过收购进行产业整合，成为法国知名的啤酒、矿泉水和婴儿食品的制造商。1973年，BSN与达能·日尔维合并^[1]，形成法国最大的食品集团，在欧洲和全球市场保持快速增长。

进入80年代，达能出售了平板玻璃制品业务，从此主要致力于食品加工业，通过一系列的收购、合资与合作，打入欧洲其他国家的市场。达能于1986年收购了联合饼干，从而进入饼干制造业，之后于1989年收购卡夫食品旗下纳贝斯克在欧洲的子公司，从而拥有了法国的贝林（Belin）、英国的雅各布斯（Jacob's）以及意大利的塞娅（Saiwa）等饼干品牌。

从90年代起，达能开始实施积极的国际化战略，经营重点转向亚洲、拉美和南非等地区的投资与合作。作为世界上人口最多的国家，中国对外政策逐渐放开，自然成为达能开拓市场的战略要地。

1987年，在娃哈哈成立的同一年，达能成立广州达能酸奶公司，正式进入中国市场。1991年，达能与淘大食品成立合资公司持股60%。淘大食品创立于1908年，主要生产酱油，达能为这间百年老酱油企业引入速冻食品业务。1993年，达能饼干业务进入中国市场，先后在中国设立上海达能饼干食品有限公司、江门达能饼干有限公司、达能食品（苏州）有限公司和达能食品贸易（中国）有限公司四家公司。1994年，达能与光明乳业合资建立了上海酸奶及保鲜乳两个项目，持股45.2%。1995年，达能以6.3亿元人民币收购了豪门啤酒70%的股份，并合资成立了欧联

[1] 1994年6月，BSN-达能·日尔维集团更名为达能集团，标志为一个小孩看星星，代表未来、希望、成长。



豪门啤酒有限公司。

1996年，达能集团的总营业额达到839亿法郎，小里布成为达能集团主席兼首席执行官。也正是这一年，达能牵手娃哈哈，开始了13年的恩怨情仇。在与娃哈哈合资之前，短短40年间，达能已成为世界食品行业的巨人，拥有多个国际品牌，并且已进入中国市场近十年。

达娃联姻

一个是中国饮料界的霸主，一个是世界食品饮料界的巨头；一方希望引进资金和技术并学习管理经验，另一方作为大型跨国公司，有着浓烈的并购基因，并希冀以并购之路布局中国市场。娃哈哈与达能一拍即合，在香港投资银行百富勤集团的牵线下喜结良缘。

1996年2月9日，娃哈哈集团、美食城与新加坡金加投资公司（下称“金加公司”，达能持股70%、百富勤持股30%）共同签订了《合资经营合同》，拟在杭州成立五家合资公司，生产纯净水、八宝粥等产品。1996年2月17日，浙江省对外经济贸易委员会批准了上述《合资经营合同》。1996年2月18日，在办理验资及相关审批手续后，合资公司正式成立，分别是杭州娃哈哈食品有限公司（下称“杭州食品公司”）、杭州娃哈哈保健食品有限公司（下称“保健食品公司”）、杭州娃哈哈百立食品有限公司、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。其中，达娃双方以杭州食品公司为平台作出了商标权安排，以保健食品公司作为合资公司统一的原材料采购及产品销售渠道。

在合资公司的出资方式及股权设置方面，由达能绝对控股的金加公司^[1]作为外方股东，以现金出资持有合资公司51%的股权，娃哈哈集团与美食城作为中方股东，以“娃哈哈”商标权、

[1] 在1998年金融风暴中，百富勤将其在金加公司的股权转让给了达能，金加公司成为达能的全资子公司。