

# Companies

## 可口可乐豪饮汇源：徘徊在情与法之间

**论坛嘉宾**  
 可口可乐中国区副总裁  
 商务部研究员 北京新世纪跨国公司研究所所长  
 商务部研究员  
 和君创业董事长

**李小筠**  
**王志乐**  
**梅新育**  
**李肃**

一个巨大的可乐瓶子，装满了中国的果汁。  
 在改革开放三十年的节点上，可口可乐大手笔并购中国最大纯果汁企业汇源，毫无疑问将留下浓重一笔，无论最终的结果是成是败。

2008年9月3日，可口可乐与汇源同时公告称，可口可乐拟以24亿美元收购汇源果汁（01886.HK）全部已发行股本。如收购获批，汇源果汁将从香港联交所上市，并成为可口可乐全资子公司。

截至目前，这起并购案所掀起的关于民族品牌保护、外资市场垄断、现代契约精神、本土企业成长、资本与实业关系、中国产业结构矛盾的大讨论，几乎强过此前任何一次中外合作的案例。在某种意义上，可口可乐并购汇源事件正成为一个契机，成为中国经济在转型期深入反思经济发展模式与经验的论战场。在这背后，是全社会试图振作中国企业于此刻的危机意识。所有的民族情感与商业理性，在化不开的责任意识面前喷薄而出。

到目前为止，可口可乐并购汇源案仍然处于商务部等相关部门的审批过程中，甚至已有业内人士称，“（此案）社会关注度已经高到如此程度，不到国家最高决策机关，是决定不了的。”

更值得关注的是，对于并购能否顺利通过审批，国内外学者与市场人士得出的是截然不同的预测结果。认为能够通过与否的两派立场，完全打乱了来自国别、行业、职业的限制，陷入一场空前独立的争论。

本期《上海证券报·圆桌论坛》邀请各界相关人士，针对可口可乐并购汇源一事各抒己见，以飨读者。“希望贵刊对读者进行企业并购的基本教育，使大家懂得如何从企业、市场和法律的角度看待并购，避免把正常的商业行为意识形态化或政治化。”论坛嘉宾之一，商务部研究员王志乐在接受采访后这样寄语编者。

◎本报记者 于兵兵



史丽 资料图

### 焦点三 谁的民族品牌？

在我们艰苦、没钱、没有经验、没有改革开放的时候，我们不怕什么，反而我们成功地举办奥运，我们中国人已经扬眉吐气了，我们还害怕一个品牌？我认为，改革开放30年了，既然开放，就不要大谈特谈民族品牌。难道说你爱国，就不坐波音737了吗？所以我认为，必须要有一个胸怀和眼光，要有一份自信。  
 ——朱新礼

**主持人：**关于民族品牌问题。有专家认为，“民族品牌”的真正价值在于通过文化归属感决定了资本所有者的最后分配，这也是世界各老牌经济强国力推本土品牌的原因。我们究竟应该如何看待汇源果汁这个品牌的“外嫁”？

**王志乐：**大家爱护民族品牌的心我们都可以理解，谁不想中国的品牌能够强大？但是我们要从法律上来判断这个概念，我觉得有一定的困难。什么是民族品牌？中国人控制的品牌是民族品牌，还是说在中国本土产生的品牌是民族品牌？在一个品牌去登记、注册的时候，你一定会发现，这个品牌不是以中华人民共和国注册的，也不是以中华民族注册的，它是以前企业注册的，也就是说，存在一种品牌是中国企业的品牌，而不是中国民族的品牌。你要把一个企业品牌上升到民族品牌来讨论，我认为就有点把一个经济行为、市场行为政治化了或者是意识形态化了。所以我觉得这个问题是不是应该从尊重企业和市场规律来看这个事。

**李小筠：**关于因这次收购而失去民族品牌”的说法，其实是对情况不了解所引起的误解。汇源品牌由汇源香港上市公司拥有，而汇源香港上市公司近60%由达能、境外公众股东和一家美国的私人投资基金拥有。因此，这次交易前和交易后品牌的持有是从一家外国公司转到另一家外国公司，并没有民族品牌流失。  
 可口可乐建议收购汇源，其中一个承诺是保留汇源品牌，继续将品牌发展，同时利用可口可乐的国际市场营销、产品研发等资源，令汇源品牌可以不断壮大，员工会有更好的发展机会，而中国消费者亦继续可享用更多汇源品牌的优质产品。  
 可口可乐自1927年进入中国，80年来一直致力与中国同步发展，除了在中国投资兴建30多个灌装厂外，还带来先进生产技术、产品研发，为中国消费者提供更多优质饮料选择。近年本公司积极发展一系列不气饮料，包括果汁饮料美汁源、果粒橙及原叶茶饮料，以供消费者有更多选择。为配合这发展策略，可口可乐公司计划通过此项收购加强饮料业务。汇源在中国是一个发展已久及成功的果汁品牌，对可口可乐中国业务有相辅相成的作用。

### 焦点二 跨不过的“前车之鉴”

“我觉得企业确实需要当儿子养，但是要当猪卖。为什么呢？这是市场行为，你算得上账要去算，算不上账就不要去做。”  
 ——朱新礼

**主持人：**改革开放三十年，中资企业“远嫁”海外的案例不胜枚举。其中成功者有之，失败者同样众多。从小护士、美加净等日化品牌的消解，到乐百氏等饮料品牌的黯然褪色，经历过冷冻甚至毁灭打击的中国民族品牌，再次面对外资并购时，确实多了几分忌惮和忧虑。我们应该如何理解这些前车之鉴？

**李肃：**我1988年给天府可乐公司总经理李培全做顾问时，就开始反对扼杀中国民族品牌的饮料企业。本来，外资进入天府可乐的前提是承诺全力做好天府品牌。仅仅一年多之后，他们就开始双品牌运作，但还是同意两大品牌各占50%。但不过五年之后，著名的天府可乐品牌就被跨国公司雪藏，现已濒于消亡。

**王志乐：**首先，应该说，每次并购的情况都属于个案，无论前面有多少次失误，都不代表本次也同样失败。从整体来看，我们应当尊重企业家的决策，给企业家良好的经营环境。毕竟汇源公司决策者对公司面临的机遇和挑战最清楚，对做出何种战略决策最有发言权。汇源公司的大股东要接受可口可乐的收购一定有其道理。收购与否是企业行为，并不是别人的行为。  
 其次，我们应当尊重企业发展的自身规律，从企业发展规律看待并购。卖出企业和买入企业都是企业实施发展战略的重要措施。我们应当尊重市场经济规则，从市场经济规则看待外资并购。品牌是企业竞争力的资源，也是竞争中形成的。我们要在这个并购事件中保持平和的心态，不要把并购意识形态化。我们不要把这个概念把手脚束缚住。要以全球视野看待并购，全球这么大的并购潮流不参与其中，我们的企业怎么成长？我们的产业如何壮大？

1988年，美国国会通过了《综合

### 焦点四 反思本土企业生存

“2004年最困难的时候，达能找上门来买，但我没卖。现在卖，为什么呢？价钱好。你搞企业，价钱好的时候你都不知道卖，还叫企业吗？”  
 ——朱新礼

**主持人：**对于并购结果的预测，业内说法不一。无论最后是否获批，我们更希望了解，并购事件给中国企业上了怎样的一课。

**梅新育：**毫无疑问，果汁行业无关国家经济安全，我们也没有必要在这个行业过度限制外资进入，但不禁止外资不等于我们就要把内资企业卖给外资唱赞歌。就一个大国整体而言，其社会经济发展的基础只能是实质经济部门，对整个社会来说最有利的还是让实质经济部门的企业家把它做大做强，而不是稍微做小一点就卖掉，捞一把就走。所以，即使这起并购案最终能够通过政府部门审批，它也是不符合我们期望的。

回顾这次并购，其可能性建立的重要基础之一是汇源果汁IPO前的战略性融资。从这起事件里，我们得出的另一个重要经验是引进外资、海外上市必须防止长远隐患。引进外资战略投资者、引进私人股本基金、海外上市……这些词汇在这些年里是令人艳羡的，在宏观调控、资金紧张的形势下，有更多的企业视海外引资为救命稻草；可是，这些令人艳羡的财富传奇背后，是否也有可能

### 焦点一 并购“违法”吗？

批，我高兴；不批，我也高兴。为什么？批，说明是按照法律办事，汇源也好，可乐也好，是多赢的局面；不批，国家有国家的考虑，我们一个企业一定要服从国家，说明了国家重视汇源。我估计不批的话，更多的中国人会激动地喝汇源。  
 ——朱新礼

**主持人：**可口可乐并购汇源果汁后是否会对中国果汁饮料市场构成垄断，这恐怕是此次并购最受关注的问题之一。所谓的垄断应该如何界定？在法律上这次并购可能涉及市场垄断的说法是否成立？

**李小筠：**由于汇源与可口可乐中国公司各自在中国的销售额均超过反垄断法申报的最低金额，因此，需要在双方签署协议后将收购的申请送交反垄断局审批，批准之后才能完成。这是一个所有达到这一标准的并购项目实施前都必须进行的一个正常的审批程序。

可口可乐已经按照反垄断法规定的程序进行了申报。商务部支持正常的市场行为及反对垄断，这是依法办事，进一步改革开放，有助于中国市场经济健康有序的发展。  
 根据饮料市场调查公司英国加纳地公司2008年中国饮料市场年报显示，可口可乐与汇源合并后所占的市场份额低于百分之二十。另外，可口可乐目前在中国没有进一步消息表明是否有新的并购目标。

**王志乐：**总体来说，我觉得我们应当以一种平和的心态来看这次并购，

从法律角度看待并购，而不是情绪化。反垄断审查是一个专业性很强的工作，例如，可口可乐收购汇源涉及如何计算收购后其市场份额以及判断是否排斥和限制竞争的问题。市场份额计算和限制竞争的认定需要细致科学的专业调查，而不是情绪化反对可以解决问题的，更不是网民投票可以解决的。

大家要注意《反垄断法》，它不是一概反对在某行业一个企业市场份额大。在一般的讨论中，大家容易把市场份额大就等同于垄断，实际上是不对的。并非市场份额大就天然构成垄断，还要看并购是否限制了竞争秩序”。因为市场份额大，只是说明它在市场中具有的优势地位，它如果利用这个市场份额去限制、排除竞争，这个叫垄断。垄断是窒息竞争，利用这个市场地位去限制竞争叫垄断。那么，在《反垄断法》里要进行反垄断审查的时候，这种经营者集中的反垄断审查是什么呢？看这个集中是不是会带来限制、排除竞争。如果这个并购导致了在这个行业限制竞争了，排除竞争了，那这个当然就反对。如果它不是，那么还得尊重法律。

■手记

### 体会朱新礼

◎于兵兵/文

朱新礼为什么会毅然决定卖掉一手建立起来的果汁王国？业内说法不一。有人说朱新礼受制于所谓的挽回经济捆绑协议，但这一说法遭到他的直接否认；也有人说汇源果汁自上市

后业绩疲弱，令达能等财务投资人首先心生退意。

但是，有一点可以肯定，最终决定把汇源果汁百分之百股份全部出售的决定来自朱新礼本人，这个在中国果汁市场打拼了近17年，并将汇源品牌带向纯果汁霸主地位的57岁的民营企业企业家。

一个不争的事实是，从上市后业绩报告可知，汇源果汁在成功实现上市融资后，其市场表现确实未如人意。有媒体报道，无论是销售渠道还是人才队伍，汇源都曾遭遇过挫折。这也很可能成为朱新礼决定退出的重要原因之一。

采访中，除了表达对外资并购的支持与担忧外，市场仍有大量目光投注到本土企业成长乏力的反思中来。在中国产业经济和实体经济让位于资本经济的今天，多少企业家或民族品牌能够在资本面前不动心，并仍旧扎扎实实地做好实业，已经成为大大的疑问，况且在

本土企业尤其是民营企业融资渠道有限、产业结构低端、国际国内竞争压力巨大的大环境下，

如何为中国本土企业成长营造更好的市场氛围，提供更广阔的发展空间？这已然成为此次可口可乐并购汇源留给我们的更深的思考。