

# 可口可乐并购汇源案例分析

**专业领域/方向：**财务管理

**适用课程：**《管理经济学》

**选用课程：**《管理经济学》

**编写目的：**要求同学运用 PEST 模型、波特五力模型、SWOT 模型等理论工具，对并购中的中国果汁市场进行宏观环境分析和行业环境分析，通过解析并购失败的原因，能够准确衡量出并购的利弊与影响，进一步阐明并购带来的启示。

**知识点：**公司目标；企业性质；企业环境

**关键词：**并购；反垄断；利弊分析；策略研究

**中文摘要：**近年来，中国果汁饮料公司的并购日益加剧。可口可乐对汇源的并购，对汇源以及对中国市场的不良影响都会超过其良好方面。如果收购成功，可口可乐有能力把其在碳酸饮料行业的支配地位扩张到果汁行业。在日益激烈的竞争环境中，中国应该理性面对外资并购民族品牌这一问题，实施积极应对外资并购的相关策略。

## 可口可乐并购汇源案例分析

本文以可口可乐并购汇源为题，运用 PEST 模型、波特五力模型、SWOT 模型等理论工具，对此次并购中的中国果汁市场进行宏观环境分析和行业环境分析，解析并购失败的原因，同时也从“如果可口可乐收购成功”这一假设出发，分析其利弊影响，进一步阐明收购案给的启示。

通过分析，认为可口可乐对汇源的并购，对汇源以及对中国市场的不良影响都会超过其良好方面。如果收购成功，可口可乐有能力把其在碳酸饮料行业的支配地位扩张到果汁行业，这样必然会使中国民族品牌汇源从此没落。

这样一个案例有很多值得深思的地方。在日益激烈的竞争环境中，中国应该如何理性面对外资并购民族品牌这一问题，以及如何实施积极应对外资并购的相关策略，这一问题值得深思。

### 一、背景简介

#### 1. 大型果汁饮料跨国公司的并购趋势日益加剧

近年来，世界大型果汁饮料跨国公司的并购趋势日益加剧。中国果汁饮料市场呈高速发展态势，随之而来的是中国果汁饮料日趋激烈的竞争。目前市场上存在三股竞争力量：以包装创新和口味取胜的统一和康师傅，以及汇源、娃哈哈等国内知名企业，还有可口可乐百事可乐等大型跨国公司。

#### 2. 国家并购政策的出台

由于大品牌的激烈竞争，使得一些大公司希望通过并购重组等形式赢得竞争优势，进而占据更大的市场份额。其中最受关注的就是可口可乐公司宣布收购汇源果汁一案。2008年9月3日，全球最大的饮料生产商可口可乐公司宣布以24亿美元收购汇源果汁。香港上市公司汇源果汁也同时公告，称可口可乐旗下全资附属公司以179.2亿港元收购汇源果汁全部已发行股本。

然而，我国商务部在第一时间做出反应，对可口可乐递交的反垄断审查材料进行审查，经过近七个月的审核，最终否决了可口可乐公司对汇源的收购方案，原因是收购会影响或限制竞争，不利于中国果汁行业的健康发展。

### 3. 相关法律

《公司法》对公司的合并进行了明确的界定：公司合并可以采取吸收合并和新设合并两种形式。一个公司吸收其他公司为吸收合并，被吸收的公司解散；两个以上公司合并设立一个新的公司为新设合并，合并各方解散，公司合并时，合并各方的债权、债务，应当由合并后存续的公司或者新设的公司承继。

《证券法》规定上市公司收购可以采用要约收购、协议收购及其他合法的方式。

不久前刚刚通过的《上市公司收购管理办法》对上市公司收购作出了最新的界定，指出上市公司收购就是投资者通过股份转让活动或股份控制关系获得对一个上市公司的实际控制权的行为。投资者进行上市公司收购，可以采用要约收购、协议收购和证券交易所的集中竞价交易等多种方式进行。允许依法可转让证券和其他合法支付手段作为上市公司收购的对价，解决上市公司收购中可能出现的现金不足问题。

## 二、案例概况

经济全球化作为当今世界经济发展的趋势，其主要动力来自跨国公司的全球并购及其生产经营活动。

### （一）世界跨国公司并购现状

西方工业发达国家的跨国公司为了进一步实现其全球化经营发展战略，提高全球市场占有率，获取最大利润，仍然继续采取超常规的发展模式，加速跨国公司之间的并购重组、强强联合，实现优势互补，进而构建新的更大规模的全球跨国公司，大有一统天下之趋势。20世纪90年代以来，跨国公司并购的演变模式如图1-1所示。

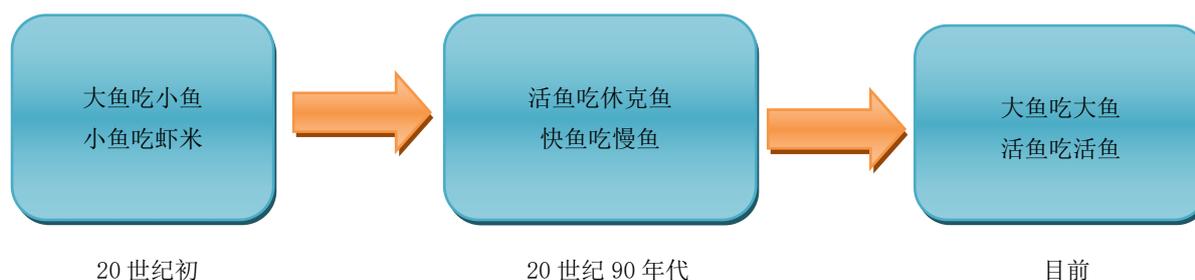


图 2-1 跨国并购的演变模式

其交易额急剧增长。联合国贸发会议发表的《2000 年世界投资报告》表明，在过去 20 年，全球范围内的并购金额以每年 42% 的速度增长。1999 年，公司并购金额超过 23000 亿美元，其中跨国公司并购金额达到 7200 亿美元(2002 年，跨国公司在我国以并购方式进行直接投资金额为 50 亿美元，仅占全年我国实际利用外资总额的 10%)。通过并购和重组，这些跨国公司极大的提高了全球化市场竞争力，并形成了由少数几个跨国公司独霸全球市场的新局面，进而迅速改变了全球化市场竞争与合作的格局与模式。

## (二) 跨国公司的并购趋势

1. 跨国公司并购将进入相对平缓的调整期，但全球性并购活动仍将继续。

2. 并购将更加追求专业化和规模效应。扩大企业规模、追求规模经济效应是实现资源合理配置、提高劳动生产率和降低产品成本的必由之路，也是增强市场竞争能力、扩大市场占有率、在市场竞争中处于优势的客观要求。一切形式的并购都与扩大生产规模有关，并购能够产生规模经济效应，规模经济效应反过来又驱动着企业的并购活动。

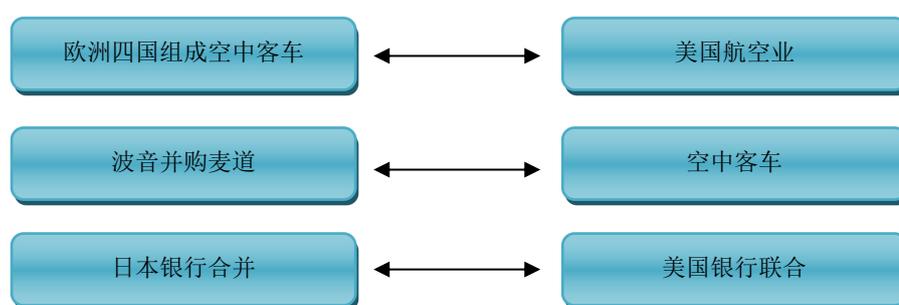


图 2-2 外国重要并购事件

3. 并购成为产业调整的重要方式，并购目标是为形成完整的全球网络。

4. 跨国公司平行型并购增多，垂直型并购保持稳定，集团型并购减少，恶意并购将呈上升趋势。

5. 跨国公司在发达国家间的并购将逐步放缓，但发生在发展家和地区的并购

活动将有所增加。

### （三）中国果汁饮料市场的特点

从统一鲜橙多和来自可口可乐的酷儿在饮料市场抢尽风头开始，果汁饮料在中国饮料行业中所占的比重大大提升，发展到今天，果汁饮料大有百花齐放之势，分析中国的果汁饮料市场，有如下特点：

#### 1. 品牌众多，竞争激烈

市场的明朗化直接导致了竞争的激烈化。目前全国果汁饮料厂商多达 4000 余家，而大的品牌：统一鲜橙多的走红使得统一的老对手康师傅迅速出击，开发出康师傅每日 C 系列果汁饮料，其市场效果也是非常之好；而饮料业巨头娃哈哈也挥师果汁饮料业，打造出娃哈哈系列果汁；加上老的果汁饮料品牌汇源，果汁饮料行业已是战火四起。另外，跨国饮料巨头也把触角伸进了国内市场。在酷儿之前，可口可乐已在果汁饮料行业试过水；而百事可乐也不甘落后开发出果汁饮料；到 2003 年，可口可乐的高层人士更是提出，非碳酸饮料“增长速度远远超过碳酸饮料，在未来三五年内，要争取达到 20%”。跨国品牌的进入更是加剧了果汁饮料行业竞争的激烈程度。

#### 2. 新老品牌正面交锋

汇源一直采用大品牌战略，其核心产品是纯果实，产品线长，是一个名副其实的大品牌。在果汁饮料市场的培育阶段，这个战略无疑是最有效的，它有助于汇源集中精力增大品牌覆盖率；但是，当鲜橙多的“多喝多漂亮”和酷儿那个大脑袋模拟角色征服了无数消费者的时候，人们才发现，果汁饮料的市场已经发生了微妙的变化，“只要是果汁，只要是能让我‘走健康之路’我就喝”的时代过去了，而取而代之的是市场的细分。以白领女性代表的消费群喜欢统一鲜橙多那低浓度、PET 装的橙汁，而以小孩子为代表的消费群则更喜欢酷儿的那个卡通大脑袋，新老品牌的正面交锋正在上演。

#### 3. 诸侯纷争，王者未出

在激烈的竞争中，也看到了品牌之间的对抗。统一、酷儿逼得汇源紧急迎战，康师傅短时间跟随统一，而娃哈哈在整个饮料业的领导地位及其强大的品牌力也这个行业增添了不少变数；并且，因为果汁饮料的进入门槛不高，不但这些品牌还会存在并可能继续发展，一些新的品牌也可能进入市场。市场上的战争还处于胶

着状态，在果汁饮料的诸侯纷争时期，每一个品牌都有机会。

### 3.市场开拓尚未完成，上升空间较大

由于中国市场的特殊性，人均消费量的增加速度不会很快，而且增量也不会象有些人所说的那样大，但是随着中国国民收入的不断增长和生活方式的改变，国民将更加关注健康，果汁饮料以补充维生素的形象出现自然吸引众人目光。汇源的“喝汇源果汁，走健康之路”对果汁市场的开拓功不可没；统一鲜橙多的“多喝多漂亮”对果汁饮料市场的大突破也是人尽皆知；酷儿虽然是在视觉形象上赢得了儿童市场的青睐，但父母们之所以乐于给孩子买酷儿还是因为它作为果汁的健康特性。这种现象说明，果汁的天然属性是符合饮料发展潮流的，其发展具有坚实的基础，上升空间比较大。

总结起来，中国的果汁市场呈现多极化的发展趋势，虽然汇源果汁短期内占据了比较大的市场份额，但是其他果汁企业的跟进速度不容小视，加之中国市场全球化程度的不断加大，中国果汁饮料市场格局正在悄然发生的变化。在这样的大背景下，可口可乐公司对汇源的并购计划也就不足为奇。在了解整个事件之前，有必要对两个果汁饮料巨头有一个初步的了解。

## （四）并购双方公司概况

### 1.可口可乐公司

可口可乐公司(Coca-Cola Company)成立于1892年，目前总部设在美国乔治亚州亚特兰大，是全球最大的饮料公司。拥有全球48%市场占有率以及全球前三大饮料的二项(可口可乐排名第一，百事可乐第二，低热量可口可乐第三)。可口可乐在200个国家拥有160种饮料品牌，包括汽水、运动饮料、乳类饮品、果汁、茶和咖啡，亦是全球最大的果汁饮料经销商(包括Minute Maid品牌)，在美国排名第一的可口可乐为其取得超过40%的市场占有率，而雪碧(Sprite)则是成长最快的饮料，其它品牌包括伯克(Barq)的root beer(沙士)，水果国度(Fruitopia)以及大浪(Surge)。通过全球最大的分销系统，200多个国家的消费者每日享用超过13亿杯可口可乐产品。

可口可乐是中国最著名的国际品牌之一，在中国软饮料市场上占主导地位，系列产品在中国市场上是最受欢迎的软饮料。目前可口可乐公司在中国市场有超过50种不同饮料。可口可乐积极推进本地化进程，目前所有中国可口可乐装瓶

厂使用的浓缩液均在上海制造，98%的原材料在中国当地采购，每年费用达8亿美元。可口可乐系统自1979年重返中国至今已在中国投资达12亿美元。到2005年，在中国内地已建有29家装瓶公司及35家厂房。目前中国每年人均饮用可口可乐公司产品数量为20瓶(每瓶8盎司或237毫升)。目前可口可乐中国系统员工已超过30,000人，99%的员工为中国本地员工。

## 2. 汇源果汁集团

北京汇源饮料食品集团有限公司成立于1992年，是主营果、蔬汁及果、蔬汁饮料的大型现代化企业集团。汇源目前已成为中国果汁行业第一品牌。被评为“中国驰名商标”，汇源产品被授予“中国名牌产品”称号和“产品质量国家免检资格”。集团累计研发和生产了500多种饮料食品。据权威调查机构AC尼尔森最新公布的数据，汇源100%果汁占据了纯果汁46%的市场份额，中高浓度果汁占据39.8%的市场份额。同时，浓缩汁、水果原浆和果汁产品远销美国、日本、澳大利亚等30多个国家和地区。汇源集团自成立以来，带动了整个中国果汁行业的发展，引领了果汁健康消费的新时尚，促进了水果种植业、加工业及其它相关产业的现代化发展，帮助百万农民奔小康。

自成立以来，汇源集团一直奉行“营养大众、惠及三农”的企业使命，在全国各地创建了20多家现代化工厂，链结了100多个、300多万亩名特优水果、无公害水果、A级绿色水果生产基地和标准化示范果园；建立了遍布全国的营销服务网络，构建了一个庞大的水果产业化经营体系。

汇源集团拥有国际最先进的PET瓶、康美包、利乐包无菌冷灌装生产线70余条，开创和引领了中国饮料PET瓶无菌冷灌装的新时代。汇源集团的水果原浆加工的冷破碎、浓缩果汁加工的超微过滤、饮料生产的无菌冷灌装等项工艺和技术均处于世界领先地位；通过了ISO9001质量体系认证、HACCP(食品安全管理)体系认证和安全饮品认证；累计研发、生产了500多种饮料食品。其中，汇源百分百纯果汁和中高浓度果汁饮料的市场份额，一直高居全国市场同类产品榜首，部分产品出口20多个国家和地区。

汇源已成为中国果汁行业第一品牌。汇源商标被评为“中国驰名商标”，汇源果汁饮料为“中国名牌产品”，汇源果、蔬汁及果、蔬汁饮料荣获国家质检总局“产品质量国家免检资格”。汇源集团成立以来，带动了中国果汁行业的发展，

引领了中国果汁健康消费的新时尚，促进了水果种植业、加工业及其它相关产业的发展，带动了百万农民奔小康。

### （五）事件历程回溯

2008年9月3日：全球最大软饮料制造商——可口可乐公司，报价179亿港元(约合23亿美元)，以现金方式收购汇源果汁集团公司。

2008年9月19日：可口可乐已将收购汇源的相关申请材料递交到商务部，成最快三十天能出结果。

2009年3月18日：商务部否决可口可乐并购汇源果汁集团案，可口可乐并购汇源计划失败。

## 三、汇源集团 SWOT 战略分析

2008年9月3日，中国大型果蔬汁生产商——中国集团有限公司公布，可口可乐旗下全资附属公司提出以179.2亿港元收购汇源果汁全部已发行股本。若交易完成，汇源果汁将撤销上市地位。汇源公司的艰辛成长历程和丰厚的业绩成果是大家有目共睹的，而当可口可乐收购汇源果汁公告发布后，对此事件业界看法不一，舆论亦是哗然。新浪网发起的投票结果显示，参与投票的四万余人中，持不赞同意见的比例高达82.3%。汇源被可口可乐收购被认为是对民族企业发展的一大冲击。借助SWOT战略分析法，对汇源公司的内部优势、内部劣势、外部机会和外部威胁四方面的因素进行综合分析探讨，研究汇源被收购是否具有战略意义。

### （一）汇源集团内部优势(S)

1.品牌优势。汇源集团的品牌价值从2006年的20.5亿元飙升至2008年的28.56亿元，跃居中国食品行业第二位：汇源的品牌是建立在扎实的基础工作之上，依靠真情的付出渗透到消费者心里，在汇源眼里品牌是持久战，强大的品牌根植于“对社会负责、对消费者负责、对企业负责”的服务宗旨，先进的技术工艺和可靠的品质中。汇源凭借其高品质成为涉奥企业、进入北京奥运会青岛奥帆赛基地，充分体现了中国果汁第一品牌的实力和影响力，而奥运会给汇源带来的品牌价值将加速释放。

2.原料与生产链优势。一直很重视原料基地建设的汇源公司在中国果汁市场的竞争优势在于其强大的原料基地供应支持。目前汇源已在全国掌握几百万亩优质水果基地,其原料和生产基地已遍布十几个省区市。有了生产链上游强大的原料供应,汇源在下中游生产过程中推行严格的标准化作业体系,设计了从原料到灌装入库的高效浓缩果汁工艺流程。这样提高了企业生产效率,规范了企业管理,稳定了产品的供应量。

3.技术工艺优势。与竞争对手相比,汇源的技术和研发实力均已处于世界一流水平。多年来,伴随着企业的快速发展,汇源已建立了高素质的研发队伍、设备工艺队伍及技术工人队伍。近十五年来,汇源依托其领先的技术工艺已累计开发了以果汁为主及其它八大类饮料在内的 500 余种产品,具有从 100%的纯果汁到各种果汁含量的果汁饮料,并具有市面上所见的绝大多数包装形式,打造了国内同行业最长的饮料产品线,满足了消费者多样性、多口味的消费需求。在公司迈向世界一流企业的过程中,技术工艺优势将继续发挥核心作用。

## (二) 汇源集团内部劣势(W)

1.资金支撑力度不足。在业务突飞猛进发展的同时,资金不足却严重困扰者汇源。经过多方运作,汇源从 2001 年起三次并购的经历在一定程度上缓解了资金问题。然而自从汇源集团上市进入资本市场融资后,股价从 2007 年起就进入了下降通道。而随着汇源扩张的速度加快,较大的现金流压力———2007 年及 2008 年的现金流都呈负值———束缚了汇源公司前进的步伐,这又给汇源公司带来了资金支撑力度不足的瓶颈。

2.业务扩张不足。资金支撑力度不足问题的出现给汇源公司在产品创新和销售造成了一定的障碍。随着果汁饮料市场产品日益丰富,汇源公司在调研消费者需求以不断推出创新产品去适应市场需要的成本越来越大,而当汇源公司的创新产品不能完全契合市场需求时其必然要花费比以往更多的宣传销售成本,从原来的改变自己适应市场到试图推动影响市场以销售产品的战略变化,这就导致 2008 年上半年汇源公司产品销售额、毛利均比同期减少,公司业务增速放缓,最终导致汇源公司的业务扩张难以实现可持续发展。

3.公司内部不稳定。业务发展放缓导致汇源的人力资源变动较大,人事变动的不稳定性导致企业内部组织架构变化较大,进而影响各职能部门正常工作的运

作。而企业内部大规模裁员，特别是销售代表人数锐减三分之一，进一步导致了公司宣传营销实力的下降，这就导致了公司业务的放缓，如果处理不好容易导致恶性循环。

4.企业文化不能与时俱进。从山东创业到进军北京，坚守果汁行业的汇源公司始终受到“家族式企业”的传统管理模式的束缚。从山东创业，到北京创业，“山东帮”一直是汇源的中流砥柱，再到先后与德隆、统一、达能等企业合并，这使得朱新礼始终保持对汇源集团的强大控制力。不可否认在公司艰苦的创业阶段，本乡本土的团队，在最短时间内找到共识，形成强大凝聚力，为汇源的前期发展做出了重要贡献。但随着公司向国际性企业发展，在汇源公司治理的架构中，家长式经营、亲族式管理、职业经理人机制的不完善、激励措施的缺位为汇源的管理与治理埋下了隐患，在汇源业绩增长减速时暴露出许多矛盾。

### （三）汇源集团外部机会(O)

1.果汁市场形势走好。近年来，随着经济的不断发展，越来越多的消费者开始追求高品质的健康生活，作为健康食品的果蔬汁饮料受到大家的喜爱。而一直以来致力于高浓度果汁的汇源企业在市场洪流中有了进一步发展的机会。截至2007年底，汇源的百分百果汁及中浓度果蔬汁销售量分别占国内市场总额的42.6%和39.6%，在市场中占据领导地位。而据汇源预测，到2012年，果蔬汁饮料增长将快过碳酸饮料市场。

2.2008年北京奥运会。当前奥运和中国成为全世界的主题，汇源作为奥运会的涉奥企业之一，汇源果汁进入北京奥运会青岛奥帆赛基地，为来自世界各地的运动员提供健康与营养。这意味着其卓越的品质得到了奥运会的检验和认可，为汇源提供了非常好的发展环境与成长机会。汇源围绕奥运会这个平台，集中物力和财力，展开“奥运攻略”，最大限度的扩大市场效应，把奥运效应发挥到极致。此次汇源果汁以其高品质进入奥运，充分体现了中国果汁第一品牌的实力和影响力，全面展示汇源果汁的品牌形象，也为民族品牌走向世界打下了坚实的基础。因此，奥运是汇源走向全球的一个起点。

### （四）汇源集团外部威胁(T)

1.国内市场竞争激烈。在抢占市场份额的战役中，近年来汇源集团不断受到其它品牌果汁的挑战，统一的“鲜橙多”、“蜜桃多”、康师傅、农夫果园、娃哈

哈果汁等等国内果汁品牌都在全面迅速发展。这些企业有些具有外资的大力支持，有些具有独特的产品创新，在饮料市场上独树一帜。汇源企业面临诸多的挑战和威胁，使得进一步的拓展和壮大举步维艰。

2.国际企业入侵。在中国抢占最多饮料市场份额的是“两乐”——可口可乐与百事可乐。可口可乐以碳酸饮料品牌可口可乐、雪碧、芬达最为知名，同时，美汁源果粒橙也中国果汁饮料领域享有一席之地。而其老对手百事可乐也以其招牌可乐而占据了中国的半壁江山。在进军果汁饮料中，百事可乐已将旗下最大的果汁饮料品牌果乐等引入中国。外资企业在资金注入和团队管理中具有更明显的优势，国际企业的入侵也成为了汇源果汁的一大威胁。

3.通货膨胀导致成本压力增加。2008年后基本食品通胀非常严重，原材料价格上涨，汇源的销售增长和毛利率都出现下降势头，营销成本却在攀升，成本的增加使得利润不断被摊薄，这给汇源的可持续发展带来了极大的压力。

### （五）汇源的 SWOT 战略矩阵

通过以上对汇源的优势、劣势、机会和威胁的详细分析，并对优势、劣势与机会、威胁相组合，形成 SO、ST、WO、WT 战略，得到如下汇源的 SWOT 战略矩阵。

为了导入外力解决汇源的发展瓶颈难题而选择被跨国企业收购是万不得已的最后一步。借鉴以往外资收购的中国民族品牌，如乐百氏、中华牙膏、活力 28、小护士等在如今市场上几乎销声匿迹的教训。基于此，认为作为中国民族品牌走向世界的方向毫无疑问是正确的，但其如何选择进入世界市场的方式途径以最好的实现企业自身的价值是值得商榷的问题。认为汇源与同行业竞争者相比，其竞争优势在于拥有良好的企业形象和坚挺的品牌价值、先进的生产技术，强大的原材料供应基地以及遍布全国的分销网络。首先汇源要保持现有优势并且继续扩大。其次汇源应紧抓奥运会的大好时机，进一步稳固自己的品牌价值。再次，面对着众多的竞争对手和市场压力，汇源要与他们适当的合作，实现双赢。最后，公司产品创新意识和领先的市场意识所带来的成功将使其今后的龙头地位进一步巩固。而不要主动选择被国外跨国企业收购。

## 四、可口可乐并购汇源的积极效应分析

### （一）可口可乐并购汇源的积极效应

### 1.促进进步，提升结构

首先形成适度的竞争市场，改善产业结构。外资并购对国内产业结构的改善主要体现在两个方面：对过度竞争、存在重复建设的行业，有助于减少厂家的数量，发挥规模效应，提高产业集中度；对垄断行业，外资进入将有助于增加厂家的数量，使市场更趋于竞争状态，提高效率，减少不合理的产业集中度。具体来说，一方面我国制造业中的许多行业出现较大比例的生产能力过剩的问题。如果外商仅仅在我国设立独资或合资企业，就相当于形成新的生产能力，加重了重复建设问题和生产能力过剩问题。采用并购方式，一般仅是所有权变更和技术改造型的投资，所以能有效解决重复建设和过剩的问题，并形成规模经济，节约经济资源。另一方面允许外资进入金融、电信、电力、航空、港口等相对封闭和垄断性行业，将增加企业数目，降低过高的市场集中度，加剧行业内竞争，打破价格垄断，使其效率提高，消费者也可以从中受益。所以，外资并购行为通过减少重复建设和打破垄断两方面有助于产业结构的改善。

其次，促进技术进步，提升产业结构。跨国公司不但拥有雄厚的资本实力，而且拥有强大的研发能力、先进的技术、庞大的营销网络、先进的经营理念和管理方法。因此，吸引跨国公司来华投资，不仅可以引进大量的资金，更重要的是可以引进技术、营销、管理等知识资本，促进中国企业战略重组和技术升级，提升国际竞争力。例如在电梯业，我国企业先后与瑞士迅达、美国奥的斯、日本三菱和日立分别在北京、天津和广州建立四个合资企业。10年间，中国电梯行业在技术上进步了30年，产业规模和产量提高了几百倍。在这四家企业迅速发展同时，有100多家小电梯企业也还在发展，仅有很少部分的高级电梯需要进口。随着外资进入我国的经济各领域，其带来的技术外溢效应将有利于技术换代和后发优势的发挥，从而起到升级产业结构、提高经济增长的质量的作用。而外资带来国外的市场通道，有利于国内企业走向国际化，融入全球的经营环境中，使得国内企业的运作逐步与国际接轨。

### 2.整合资源，优化配置

汇源果汁是中国最大的果蔬汁生产商，08年汇源占高浓度果汁市场56.1%；中国是可口可乐公司的全球第四大市场，2007年在中国收入的增幅达到18%；可口可乐拥有中国软饮市场15.5%的份额，是百事可乐的两倍；汇源在中国果汁市

场占 10.3% 的份额，在所有果汁品牌中市场占有率第一；可口可乐占有中国果汁市场 9.7% 的份额，仅凭一款果粒橙就拿下果汁市场第二名的位置。由此观之，收购成功后，汇源可与可口可乐现有果汁饮料形成优势互补，实现资源的优化配置，提升公司在果汁饮料市场的竞争力，扩大市场份额。

在 100% 果汁和中浓度果汁市场，汇源多年来一直稳居市场第一。与此相对应，可口可乐目前已有的“美汁源果粒橙”和“酷儿”属于两个低浓度果汁品牌。一旦收购成功，在果汁饮料市场将有“汇源”（纯果汁饮料）、“美汁源果粒橙”（低浓度含果肉果汁饮料）和“酷儿”（主要针对青少年人群）三个在同一公司旗下的不同风格类型的强势饮料品牌。三大品牌优势互补，全方位占据了果汁饮料市场的各个层级。此次收购的战略体现在对汇源的原料、生产加工、厂房与生产设备、渠道网络、品牌价值及自身的技术、管理、资金等上下游资源和软硬实力的一次大规模性的整合。收购成功后，汇源凭借可口可乐全球的资源整合能力，将使消费者享受更好的果汁产品。

收购汇源将给可口可乐带来互补效应。因为汇源在中国有良好的消费者基础、较高的知名度以及良好的果汁原汁基地、分销渠道等。虽然可口可乐是中国消费者广为熟悉的饮品，但实际上，可口可乐公司近年来一直在布局发展一系列不带气饮料，包括果汁饮料“美汁源”果粒橙及原叶茶饮料，收购汇源后可以弥补此前的“短板”。例如，“美汁源”是果汁饮料，而主要生产纯果汁的汇源产品正好可与其互补。另一方面，汇源要保持快速增长，需要巨大量资金。而如果可口可乐此次能顺利实现收购计划，其在华既有分销渠道及管理、战略优势，将能有助于满足汇源的资金需求及汇源品牌知名度的进一步提升。

## （二）可口可乐并购汇源的负面效应

### 1. 果汁饮料行业形成垄断

汇源果汁在中国的果汁市场的市场占有率第一。从长远来看，汇源对于中国果汁市场的更成熟和长远的发展，抑或是民族品牌的振兴将具有更大的战略意义。因此，按照汇源的发展态势，在未来，汇源将创造出更多更大的价值，实力也将不断壮大，同时对竞争对手的威胁也就越来越大。可口可乐此次之所以选择直接并购汇源而非以往对其他企业的贴牌加工很大原因是因为看准了汇源在其实现全球扩张战略中所能发挥的重要作用。在果汁市场是目前饮料市场增长很快

的领域之一的大环境下，若汇源被兼并则基本等于将其市场第一的地位拱手让人，加之，可口可乐本身也依靠果立橙等品牌在中国果汁市场的地位紧随汇源之后，若兼并实现，则很大程度上形成了行业垄断。

## 2. 民族品牌汇源逐渐消亡

结合诸多企业并购的案例，外资的品牌控制策略往往导致被收购的自主品牌逐步边缘化，下面就部分被收购的民族品牌现状也许可以看出一些端倪。

美加净。该品牌原占有国内市场近 20% 的份额。1990 年，上海家化与庄臣合资，“美加净”商标被搁置。上海家化于 1994 年出 5 亿元收回美加净商标，但已失去了宝贵时机。

中华牙膏。1994 年初，联合利华取得上海牙膏厂的控股权，并采用品牌租赁的方式经营上海牙膏厂“中华”牙膏，如今，中华牙膏在市场上的份额已少得可怜。

南孚电池。自 1999 年 9 月起，通过数次转让，2003 年，72% 的股权落入吉列手中，吉列的金霸王电池进入中国市场 10 年，市场占有率不及南孚的 10%。而南孚被吉列控制后即退出海外市场，一半生产能力被闲置。如今这一曾经占领了大半个中国市场，中国第一的电池品牌已经不属于民族品牌了。

乐百氏。2000 年，乐百氏被达能公司收购，现在乐百氏品牌已基本退出市场。此外，达能还在中国收购了上海梅林正广和饮用水公司 50% 股权，汇源果汁 22.18% 股权。

小护士。法国欧莱雅 2003 年收购小护士。五年后的今天，小护士在市场上也几乎销声匿迹。

大宝。2008 年 7 月 30 日，强生宣布完成对大宝的收购。至此，中国化妆品市场的竞争已形成外资主导的局面。

自行车。曾经的永久、凤凰和飞鸽三大名牌，今天呢，原 15 个自行车品牌已被外商控股 8 家——含永久、凤凰和江苏“金狮”。

这样的事例还不胜枚举，从 20 世纪 90 年代至今，外资收购的步伐就在不断加剧，他们在收购之初，都曾有过继续使用的承诺，然而事实是，它们还是一个一个地消失了。即使没有消失的，也有不少市场份额萎缩，断然不复当年之勇。所以有足够的理由理解群众担心的不是收购本身，而是收购企业在以资本并购拿下

市场份额之后，会逐渐地渗透自己的品牌。进而把民族品牌在收购后就打入“冷宫”，汇源恐怕也难逃这一厄运。

### 3. 现有企业供应链被支配

汇源果汁的供应链已基本确立，在汇源品牌的带动下，供应商、制造商、经销商形成的链条已有效的发挥整体功能，显示出强大的竞争力和发展潜力，并创造出显著的经济效益和社会效益。这条供应链不仅为下一步扩大产业链奠定了基础，也足以与任何竞争对手抗争。同时值得注意的是，在这条供应链上，包括了国家利益的巨大输入——国家扶持“三农”及相关产业的优惠政策和财政投入。

而可口可乐的主打产品是碳酸饮料，对果汁这个领域却是个外行。汇源对果蔬汁口味研究多年，可口可乐希望通过购买汇源来实现在身的品种的优化。兼并后的汇源丧失了对自身独特配方的独享权。此次的收购背后蕴藏的是战略升级的讯号。可口可乐将汇源——国内果蔬饮品生产加工和销售的龙头企业兼并，拥有了包括其庞大的顾客群和生产链在内的果蔬饮品生产和销售的企业资源。

## 五、结论与讨论

### （一）可口可乐收购汇源后对供应链可能的整合方案

1. 进一步优化、完善，形成更有竞争力的供应链，纳入可口可乐供应链整体体系，提高可口可乐整体竞争力。正如可口可乐承诺：“承诺在汇源品牌和现在业务模式的基础上继续发展，提升其固定资产的利用，及为汇源的员工提供更佳的机会”。如收购成功，可口可乐公司将会利用其跨国饮料公司的国际专业优势，进一步发展汇源果汁品牌以配合中国消费者不断转变的需求。

2. 斩首、断腰、去尾，重新设计、整合现有的供应链。“斩首”：将现有的销售网络与可口可乐的分销网络整合。结局是投入巨大财力、物力的现有经销商将被排除在供应链之外，黯然退场。“断腰”：对现有的生产基地重新布局。结局是现有生产企业的资源面临闲置和转移。“去尾”：对原料基地的重新选建。美国大豆事件或许在中国再次翻版，祸及的是成千上万的农民。可口可乐公司表示目前的计划是保留汇源现有业务运营模式，日后将会对业务和协同效应再作评估。这次收购预料可提升运作效益，尤其是通过利用汇源在全国的生产设备，及可口可乐的分销网络和原材料采购能力，将带来协同效应。

不论采取哪种方案，结局是：对可口可乐而言，掌控了具有竞争力和发展潜力的“汇源果汁”供应链，提高了可口可乐供应链整体的竞争力，消除了竞争对手，获得了对“汇源果汁”供应链利益的支配权，其中当然包括中国国家利益的巨大输入。

对“汇源果汁”来说，不仅仅是失去了“汇源”品牌，更为关键是丧失了具有竞争力的“汇源果汁”供应链，原供应链上的合作企业将支离破碎，功能结构毁于一旦，并因失去了核心企业很难再组织起有竞争力的供应链。

对“汇源”品牌来讲，是否存在已无意义。失去了供应链的支撑，品牌便失去了原有的价值与文化。没有价值与文化的品牌存在与否已毫无意义。

综上所述，可口可乐收购“汇源果汁”，绝不能单纯的从商业角度去判别，也不能仅停留在是否对“本土品牌”的保护层面，必须从实质上去把握，它是对“汇源果汁”供应链的掌控，对供应链上国家利益和其他企业利益的攫取，对拥有供应链支撑的竞争对手的消灭。其后果绝不只是“汇源果汁”的存亡，而是千百家供应商和经销商的生死和由此引发的一系列经济问题和社会问题。

## （二）案例启示

外资并购，作为一种国际间通用的吸引外资方式，是一个公司通过产权交易取得其他公司一定程度的控制权，以实现某种经济目标的经济行为。这里的并购拆开来讲其实是兼并和收购两种形式。更为形象的比喻那就是“大鱼吃小鱼”，自然界的生存法则在商品市场环境下一样适用。随着国际跨国并购的发展，企业并购重组已发生了战略性的转变。

从外资并购带来的机遇来看，外资并购投资会增加资本的供给，缓解资本短缺和投资不足对于经济增长的制约；会引起经济结构调整和升级，促进劳动力从低生产率的部门和企业向高生产率的部门和企业流动。但同时，也应该清醒地认识到外资并购也存在明显的消极因素和潜在的隐忧：它会使外资企业市场占有率提高，导致“一企独大”的行业垄断，继而影响到国家的经济和产业安全；外资并购甚至也会因股权转让而失控。即使是发达市场经济国家，也通过立法规范和政府管制的办法，对外资并购进行规避和限制。

在外资并购中国企业是中国引进外资和国有企业改革发展中的一个必然结果，它的出现对中国经济发展是一种机遇，说明中国引进外资开始进和深层次的

发展阶段。由于中国正处于经济体制改革的中期阶段，对外资并购中国企业的相应法律、法规很不完善，允许外商自由并购中国企业的条件还很不成熟。为了避免外方损害中方利益，在鼓励、引导外资并购中国企业的同时，也要进行合理规范。

### 1. 要明确界定外资并购中国企业行业范围

外资并购中国企业是中国引进外资的一种方式。目前亟需引进大规模、高质量的外商直接投资，允许外资并购的行业范围限制在小型、微利企业或者是亏损企业，显然是不合时宜的。但是外资控股并购中国企业显然不同于以往的创建新企业或单枝嫁接国有企业，它涉及企业控制权的转移，涉及国有经济的主导地位，涉及民族感情，对外资并购国有企业的行业范围进行限制是必要的，对外资兼并当地企业设置制度障碍也是国际上普遍采用的一种手段，各国都在某些领域内对外资企业设置制度障碍和法律限制。限制的行业范围根据当前企业改革和对外开放的进展等因素进行综合研究，并根据经济环境的变化逐渐放宽。

### 2. 在引进外资并购的同时切实维护国家经济安全

目前，维护国家经济安全的一个重要目标就是防止外商企业垄断我国国内市场。跨国公司具有雄厚的资本实力，完全可能通过并购一个行业的全部或主要国有企业而形成行业垄断。所以在引导外资并购国有企业的同时，应尽快研究制订包括反垄断法和反不正当竞争法实施办法在内的竞争法体系，并形成较为配套的企业并购法律体系，建立并维护市场竞争秩序。在法律上应禁止侵犯公司股东和雇员利益的并购行为，对企业并购进行严密监管，限制和禁止影响自由竞争的并购行为。结合企业股份改造，将外资并购国有企业由局部协议转变为公开市场行为，从而利用多家外资之间的竞争规范并购行为也是须进一步探索和研究的的一个重要方面。这样可以实现对外资并购国有企业的管理重心由行政手段向市场手段的转变。

在把握好各项基本原则的前提下，也需做好应对外资并购中国企业的具体准备和对策。

### 3. 不断完善外资引进和外资并购相关的法律政策

首先，要在 WTO 的法律框架调整和完善引进外资和外资并购的政策法规。加入 WTO 后，中国需要遵守由 WTO 相关协议所构成的国际投资方面的国际规则，履

行自己的“入世”承诺，因此，要根据经济全球化和投资自由化的发展新趋势，对国内利用外资的政策法规进行总结、调整和完善。

其次，要针对跨国并购的发展特点，制定相关政策。跨国公司的并购方式既有现金方式，也有换股方式，但股票互换已成为大型跨国公司越来越青睐的融资方式；跨国并购的行业既有第二产业，也有第三产业，但第三产业呈快速上长趋势；跨国并购的地区虽仍以欧美国家为主，但发达国家对发展中国家及发达国家之间的并购数量急剧上升。需要针对全球跨国并购特点，制定有关政策。当前，除了应保留那些在引进外资方面卓有成效的优惠措施外，还应针对跨国并购的发展特点，做好以下工作：加快国有资产产权改革进程，完善产权交易市场；适当放宽证券市场的对外开放度；探索新的金融创新方式和创新工具；扩大第三产业特别是跨国公司希望进入的金融和保险等服务业的准入。

第三，要建立和完善我国竞争政策体系，防止行业和市场垄断。我国政府必须加强对跨国公司在华投资并购行为的研究，必须加强对其行为进行监控，并引导其投资行为符合我国利用外资的目的。同时，为了确保国内市场的公平与公正竞争，必须制定、建立、完善我国的竞争政策体系。

第四，进一步调整和协调国内各法律法规之间的差异。加入世界贸易组织后尽管我国涉外法律有了较大调整，但外资企业法，产业投资指导目录、工商注册制度、证券法、税法、劳动法、反垄断法、破产法等法律在并购问题的价值取向、定义标准和控制程度等方面仍有很多不协调的地方。因此，要对并购的相关规定应进一步协调和调整，减少相互之间的差异性。

#### 4. 实际应用，我国民族品牌发展的策略

民族品牌的发展需要社会、政府和企业的共同努力。提高品牌意识。品牌是企业的核心竞争力，是企业生存与发展的无形资产。但是不少企业品牌意识淡薄，急功近利，为了引资不惜无偿出让品牌，不注意保护和提升自己的品牌。新的竞争形势要求必须强化品牌意识并善于运用知识产权、专利权与商标权保护品牌。一方面，要打造企业的核心竞争力，它包括三个方面：创新力、学习力和文化力，壮大自身，创造竞争对手难以超越的竞争优势。打造企业的核心竞争力，是提高我国民族品牌管理创新能力，不让民族品牌沦陷的根本途径。另一方面，实施企业集团化战略，增强抵御外资并购和维护民族品牌的能力。在结构调整和升级过

程中以市场为导向，逐步实现战略联盟和企业的规模经济，组建大企业集团形成强有力的联合舰队。这样，在国际竞争和国际并购中就能处于有利地位就能在并购中确保对我国民族企业的控股权，保持民族品牌独立使用权。

政府进行积极有效的干预。政府应积极借鉴国外的有关做法，对外资并购民族品牌进行积极有效的干预，首先，加紧制定相关法律法规，通过立法明确外资恶意并购或行业垄断的定义，严格限定外资并购国内企业的条件，这样既可以遵循世界贸易组织规定，又能维护国家利益；既能充分吸引外资，又能控制跨国并购的负面结果出现。其次设立外资并购审查机构，规范并购程序。要把个别企业的并购案置于行业发展的战略视角下考虑，建立和完善审核外资并购的程序和规则，确定合理收购的价格体系与评估体系，制定外资并购的产业政策，明确外商可以参与并购的产业领域，加强外资并购的反垄断审查，对发现已有并购中存在的外资恶意并购行为，采取果断措施予以分拆或撤销，修改不合理的合同防止外资并购危害国家及产业安全。在并购中，外企并购项目必须经过这一审查机构审批方可，这样才可以真正防止民族品牌被外资恶意收购。第三，按照法律法规和规则程序对跨国并购进行必要的评估、审查和干预对国内龙头企业的出售或扩股进行必要的管理和调控。政府还可以采取一些保护性收购，再将其出售给国内有能力的企业或经营者，从而保证民族品牌不会消失。第四，加强外资并购的事后监督，对外资并购后进行的不正当竞争行为进行实时监控。一方面，建立外资并购我国企业的定期报告制度，规定并购后的外资企业必须向相关部门报告其并购后的经营状况、产品销售情况、市场占有率等。并就有关的质询向负责审查的部门做出回答；另一方面，要定期对关系国计民生和国家安全的重要行业进行市场占有率状况评估，确定是否存在垄断，是否存在国家经济安全隐患。

企业应自立自强，保护和发展自身品牌。一是加强本土品牌之间的合作，实现强强联合。在外资巨头对我国品牌强势打压的形势下，本土企业之间的并购整合是一种比较现实的策略。如果本土企业能够通过整合，将技术、产品、渠道、品牌、市场等各方面的优势结合起来，往往会造就一个更加强大和持续发展的企业集团增强市场竞争能力，有效抵制外资入侵。二是实施渠道密集式增长战略。民族品牌要充分利用渠道优势。不同时期、不同阶段、不同的市场资源、不同的地理市场环境采取不同的方式拓展渠道，实现渠道的密集式增长。

## 六、讨论题目

可口可乐收购“汇源果汁”，绝不能单纯的从商业角度去判别，也不能仅停留在是否对“本土品牌”的保护层面，必须从实质上去把握，它是对“汇源果汁”供应链的掌控，对供应链上国家利益和其他企业利益的攫取，对拥有供应链支撑的竞争对手的消灭。其后果绝不只是“汇源果汁”的存亡，而是干百家供应商和经销商的生死和由此引发的一系列经济问题和社会问题。可口可乐收购“汇源果汁”案例的分析，带给人们太多的启示，引发人们太多的思考。本案例的侧重点仅在于：结合可口可乐收购“汇源果汁”案例的分析，重点思考如下问题：

1.对并购的研究是国内外研究中的热点问题，并购战略与国家安全则是其中的一个重要方面。学者们在研究中所运用的理论和存在着那些不同之处，各有什么特色？

2.如何判断并评价本案例的分析方法？

3.汇源为何会陷入被并购处境？

4.美国饮料巨头收购中国果汁饮料巨头，换言之，可口可乐公司收购汇源果汁集团有限公司。到底有什么样的背景因素，促使可口可乐向汇源抛出 179.2 亿港元的高价绣球呢？

5.并购方案为何会被否决？

### 参考资料

1. Charles A. James. Reconciling Divergent Enforcement Policies: Where Do We Go From Here?. 1291, 827.
2. Article 1, Council regulation (EC). on the Control of concentrations between undertakings (the EC Merger Regulation). Official Journal of the European Union, 2004, 139.
3. United States. V Brown shoe Co. 370. U. S. 1962, 294.
4. N. Gregory Mankiw. Principles of Economics. China machine Press. 2003.
5. Bradley. M. A. Desai and E. H. Kim. Synergistic Gains from Corporate Acquisitions and Their Division Between the Stockholders of Target and Acquiring Firms. Journal of Financial Economics. 1988(21).
6. Capron. The long-term performance of horizontal acquisitions. Strategic Management Journal. 1999: 987-1018.
7. Dages. G. L Goldberg , and D Kinney. Foreign and domestic bank participation in emerging markets: lessons from Mexico and Argentina. Economic Policy Review-Federal Reserve Bank of New York. 2000(9) : 17-361.
8. Jensen, M. Corporate control and the politics of finance[J]. Journal of Applied Corporate Finance, 1991(4): 13 - 33.
9. Stephen P. Robbins , Mary Coulter, 《管理学》, 中国人民大学出版社, 2004年。
10. (美) 克拉林格, 《兼并与收购: 交易管理》, 中国人民大学出版社, 2000年。
11. (美) 哈尔·R·范里安, 《现代微观经济学》, 上海人民出版社. 2004年。
12. 王苏生、王丽、黄建宏, 跨国公司对中国影响及对策研究. 《经济问题探索》, 2008年03期, 12-14.
17. 高鸿业, 《西方经济学》, 中国人民大学出版社, 1999年。
18. 曹洪军, 《外资并购与中国外资政策调整研究》, 人民出版社, 2005年。
19. 李松森, 《国有经济战略调整对策研究》, 东北财经大学出版社, 2003年。
21. 宋宏, 《跨国大并购——中国企业的应对与博弈》, 安徽人民出版社, 2007年。

23. 崔沪, 企业跨国并购方式的优劣势分析. 《企业经济》, 2006 年 05 期, 27-29。
24. 王晓晔, 《中华人民共和国反垄断法详解》, 北京: 水利水电出版社, 2008 年。
25. 王晓晔, 《欧共体竞争法》, 北京: 中国法制出版社, 2001 年。
26. 沈四宝、刘彤, 《美国反垄断法原理与典型案例研究》, 法律出版社, 2006 年。

# “可口可乐并购汇源案例分析”

## 案例说明书

### 一、本案例要解决的关键问题

本案例要实现的教学目标在于：引导学员进一步关注并购战略、国家安全的分析。即：一方面，学员可以在进一步思考并购战略与国家安全的基础上，关注我国中小企业的生存空间的总体评价问题；另一方面，学员可以在重点掌握了并购战略、国家安全的基础上，进一步关注并购特点，拓宽对并购战略的研究思路。

### 二、案例讨论的准备工作

为了有效实现本案例目标，学员应该具备下列相关知识背景：

#### 1. 理论背景

并购、并购战略的概念、特点、分类；并购、并购战略的国内外研究的现状与发展趋势。

#### 2. 行业背景

根据统计数据，2007-2011年中国果汁行业销售收入呈现逐年增长趋势，2010年行业销售收入为656.38亿元，同比增长20.58%；2011年销售收入为930.78亿元，同比增长31.47%。中国人口众多，成为果汁行业持续增长的重要支撑。

近几年来复合型果汁饮料及果蔬汁饮料发展较快，市场上常见的有菠萝汁或橙汁等热带果汁与不同蔬菜汁的复合果汁饮料。同时功能型果汁饮料如花卉饮料、富碘果汁饮料、高纤维饮料、其他保健新材料饮料作为新的营养概念发展较好，将果蔬汁与牛奶有机结合的果汁奶，已经在我国乳品饮料及果蔬汁饮料市场上显示了巨大的消费需求。

国家在“十二五”期间，还继续以改善民生、满足人民群众物质文化需要为目的，以促进消费结构升级为重点，在扩大消费的同时，要求处理好扩大消费规模和优化消费结构的关系，实现消费又好又快发展；形成与国情相适应的文明、节约、绿色、低碳的消费模式，实现消费的可持续发展。

中国果汁饮料市场呈高速发展态势，果汁市场的迅速崛起与消费者的健康意识增强密不可分，果汁饮料，尤其是纯果汁里富含身体必需的维生素和微量元素，也因此，健康美味成为果汁吸引消费者的主因。

2011年12月份，我国生产果汁和蔬菜汁饮料162.99万吨，同比增长11.16%。2011年1-12月，全国果汁和蔬菜汁饮料的产量达1920万吨，同比增长8.66%。

中国虽人口众多，果汁饮料的消费量却较低，人均年消费量还不到1公斤，是世界平均水平的1/10，发达国家平均水平的1/40。这表明，果汁饮料在中国仍有巨大的发展空间。随着城乡居民生活水平的逐步提高，果汁饮料的消费必将进一步增长，未来中国果汁行业的发展前景看好，与此同时也具备了非常好的投资优势。

中国果汁饮料竞争日趋激烈，由于大品牌的激烈竞争，使得外来品牌很难进入果汁饮料市场，同时果汁饮料的价格日益透明化，厂家和经销商的利润在不断变薄。寻找新的利润增长点，成为企业的当务之急。而要想在竞争激烈的果汁市场取得领先地位，适合市场需要的差异化经营则是关键。

### 3. 制度背景

根据规定，如果外资企业并购香港上市的内地企业，满足以下两个条件之一即达到申请商务部反垄断审查的标准：即双方上一年在全球范围内的营业额合计超过100亿元人民币，并且双方当年在中国境内的营业额均超过4亿元人民币；或者双方上一年在中国境内的营业额合计超过20亿元人民币，并且双方当年在中国境内的营业额均超过4亿元人民币。根据《反垄断法》规定，经营者集中达到国务院规定的申报标准的，经营者应当事先向国务院反垄断执法机构申报，未申报的不得实施集中。很显然，可口可乐对汇源果汁的收购行为，已经达到并且远远超过了上述规定所要求的标准。

## 三、案例分析要点

### 1. 需要学员识别的关键问题

本案例需要学员识别的主要知识点包括：并购、并购战略工作重点、环境分析方法、并购、并购战略的研究现状及动态。

### 2. 解决问题的思路及其评价

### (1) 可口可乐因何并购汇源?

可口可乐公司虽然基本已经完成了对中国碳酸饮料行业的“垄断”，但在浓缩果汁饮料市场上，仍然落后于汇源果汁，为了进一步扩大在中国的市场，可口可乐选择了并购汇源的方式进一步打开中国市场，这也是其实现全球化战略的重要一步。

可口可乐公司在全球金融危机中受到了一定的影响和冲击，通过这样的并购，使其海外市场得以拓宽，从一定程度上可以缓解其在金融危机中受到的冲击。

### (2) 汇源为何会陷入被并购处境?

一直以来，国内纯果汁市场是汇源一枝独秀，与第二名企业的市场占有率相差悬殊，汇源并没有遇到强有力的挑战，但是在低浓度果汁市场，汇源远落后于竞争对手，在大的形势和环境的影响下，汇源选择放弃其果汁饮料市场；

中国果汁行业的果浆却高度依赖进口，整个行业，果浆的生产都非常之少，行业发展的瓶颈其实更多存在于上游产业。如果真能做大做强果汁业的上游空间，无疑将带来巨大的利润，并占据整个行业的制高点。汇源放弃其果汁市场，计划专心于上游市场的运作。

### (3) 并购方案为何会被否决?

商务部给出的解释是可口可乐的收购提案会影响或限制竞争，不利于中国果汁行业的健康发展；

具体分析，如果收购成功，可口可乐有能力把其在碳酸饮料行业的支配地位传导到果汁行业。可口可乐在中国碳酸饮料市场已经占到了绝大部分的比例，并购后，公司可以通过捆绑销售等形式促进其果汁产品的销量，从而对果汁行业也形成一种垄断之势；

如果收购成功，可口可乐对果汁市场的控制力会明显增强，使其它企业没有能力再进入这个市场，这样不利于行业内的竞争与激励，也就不利于产品质量、生产工艺技术的升级和创新，进而阻碍果汁饮料行业向前发展；

如果收购成功，会挤压国内中小企业的生存空间，抑制国内其它企业参与果汁市场的竞争。这并不是出于民族情感而做出的保护主义决定，而是为了防止行业垄断，促进行业发展的举措。

## 3. 推荐解决问题的方案

### (1) PEST 分析

可口可乐收购汇源这一案例虽然是企业兼并的个案，但是大环境的影响是不可忽略的因素。同时，作为浓缩果汁中国市场的前两位，事件的发展也会对整个的中国果汁饮料市场产生影响，利用 PEST 分析的方法进行分析，能对这一事件有更进一步的了解。

#### ①政策因素

政治环境包括一个国家的社会制度，执政党的性质，政府的方针、政策、法令等。不同的国家有着不同的社会性质，不同的社会制度对组织活动有着不同的限制和要求。即使社会制度不变的同一国家，在不同时期，由于执政党的不同，其政府的方针特点、政策倾向对组织活动的态度 and 影响也是不断变化的。就可口可乐收购汇源这一事件来看，一个来自资本主义国家的跨国集团收购一个社会主义国家的民营企业，虽然都在市场经济的环境中运作，但是意识形态上的差异对这一收购案产生了许多影响。

中国作为一个社会主义国家，虽然是市场经济体系，但仍处于起步阶段，在结构和制度等方面还不够完善，这就需要有良性的竞争来促进企业以及整个市场经济体制的发展。可口可乐公司在中国的碳酸饮料市场已经占有了很大的份额，如果收购汇源成功，可口可乐在中国果汁市场所占份额将达到 30%左右，这样会形成一种垄断的局面，不利于其他饮料企业的发展。在这样的大背景下，可口可乐收购汇源的计划最终流产。

中国在加入 WTO 以后，对外开放的程度进一步加大，对外贸易中的贸易摩擦也不可避免的越来越多，外资对中国市场的冲击也越来越大，反垄断法在这样的大背景应运而生。可口可乐收购汇源案是该法规生效后否掉的第一个收购提案。中国市场的法律体系向可口可乐公司亮了红灯，收购计划也就不可能完成。

从国家对民族企业的政策和态度上看，扶植和统筹监督是主要的管理方法，为了让民族企业有更强的市场竞争力，需要建立一个好的投资和运行环境。跨国公司并购境内企业带来了资金、技术和管理经验，有利于国民经济发展；但是，如果并购导致跨国公司在某一市场取得或加强支配地位，产生排除、限制竞争的效果，反而会阻碍经济发展。基于对市场竞争的考虑，为了维护我国果汁饮料市场的有效竞争，促进和保障果汁类企业在公平竞争中发展壮大，促进果汁市场优

胜劣汰机制的形成和经济增长方式的转变，收购案最终以失败告终。

### ②经济环境

从 2007 年开始，由美国次贷危机引发的全球金融危机使得世界经济在低迷中向前发展，可口可乐收购汇源案就是在这样的大背景下发生的，虽然不能完全说是因金融危机而起，但大的经济环境对并购案的生发有着关键的作用。

在 2008 年 9 月 3 日可口可乐宣布收购汇源果汁之后，可口可乐在纽约证券交易所的股价一度出现强劲上升，从 9 月 3 日的 51.66 美元，到随后的几个交易日中，股价一度上扬逼近 55 美元，涨幅接近 7%。在雷曼兄弟公司倒闭的消息冲击整个美国市场后，可口可乐的股价出现回落。但在海外收购以及消费品行业受青睐的背景下，股价在 9 月底再度回升到 54 美元位置。当时虽然在金融危机的触发期，但可以看出，收购方案的提出对于可口可乐的促进作用。

从经营业绩看，可口可乐去年第四季度的净利润为 9.95 亿美元，每股盈利下滑 17%。但从其销量看，除北美外，其全球销量上升 6%，与汇源业务类似的非碳酸饮料销量上升了 11%。可以看出，虽然并购尚未得到审批，但可口可乐的非碳酸饮料市场有了明显的扩大趋势。

从汇源的角度看，金融危机的冲击加之公司目标战略的转变催生了这次收购案，可以从收购事件期间汇源的股价看出其中的端倪。受金融危机的影响，汇源的股价在收购前处在低位，在审核过程中，一直在一个高位运作收购被禁后又陷入低迷，由此看出，经济大环境会对企业的发展和战略产生深远的影响。

### ③社会文化

汇源是中国发展较好的民营经济体，作为民族产业的代表，其中已经融入了很深的民族感情。虽然商务部的决定是严格按照《反垄断法》做出的，不掺杂民族感情的因素，但大的文化氛围比较一致的倒向了对民族产业的扶植上。

可以说，汇源等一些成功的民营企业肩负了振兴我国企业的重任，也是中华民族渴望重新崛起的希望与寄托，虽然现在的经济环境不好，但一种民族认同感促使更多的人站在了不支持收购这边。从搜狐网的网民调查结果可以清楚看到这一点。

传统印象中的民族这一概念根深蒂固，可以发现，一旦出现涉外的摩擦或利益取舍事件，民族意识辄会凸显，先不论这种情节的对错，这样的文化氛围也是

这次收购失败的不可忽略的因素。

#### ④技术因素

分析整个果汁饮料行业，生产厂家多、生产技术的相似度较高，单纯在果汁生产制造行业做出更大的成绩，可挖掘的市场潜力不大，而且果汁行业已经出现诸强割据的局面，通过改良技术取胜消耗的资源和本成本也很大。在这样的行业背景和技术环境下，汇源选择了退出，而可口可乐则希望通过收购汇源占据更大的市场份额，进而控制整个果汁饮料市场。

汇源的推出是建立在开拓上游市场的基础之上的，在下游果汁制造潜力较小的情境下，朱新礼选择开拓上游市场，向果汁原材料市场进军，这可以看做是技术层面的转换，而收购案被否，也是汇源不得不重回下游市场。

### (2) 波特五力模型分析

五力分析模型是迈克尔·波特于 20 世纪 80 年代初提出，对企业战略制定产生全球性的深远影响。用于竞争战略的分析，可以有效的分析客户的竞争环境。五力分别是：供应商的讨价还价能力、购买者的讨价还价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行业内竞争者现在的竞争能力。利用这一理论，从行业自身的角度对这一事件进行分析：

#### ①供应商

供方主要通过其提高投入要素价格与降低单位价值质量的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力与产品竞争力。供方力量的强弱主要取决于他们所提供给买主的是什么投入要素，当供方所提供的投入要素其价值构成了买主产品总成本的较大比例、对买主产品生产过程非常重要、或者严重影响买主产品的质量时，供方对于买主的潜在讨价还价力量就大大增强。

可口可乐之所以收购汇源不是为了获取一个更大的供方市场，供方行业为一些具有比较稳固市场地位而不受市场剧烈竞争困扰的企业所控制，其产品的买主很多，以致于每一个买主都不可能成为供方的重要客户，对于企业自身的竞争安全性是一个保证：

汇源之所以放弃果汁饮料市场，是因为他们觉得上游的原材料市场更具开发价值，在那一方面做出特色，可以买主难以转换或转换成本太高，或者很难找到可与供方企业产品相竞争的替代品，获取更高的投资收益度。

## ②购买者

购买者主要通过其压价与要求提供较高的产品或服务能力的的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力。

分析中国果汁饮料业的行业市场，虽然产品琳琅满目，并且形成了较为激烈的竞争局面，购买者可选择的相对市场也相对广阔，这样对每个独立企业的依赖度相对较低，也就是说购买者的讨价还价能力比较强。

可口可乐收购汇源，是一种改变这种买方强势的举措，通过对更大比例、更大份额市场的控制。使购买者的选择面变窄，从而集中买方力量，提升企业的竞争力；从汇源的角度，放弃下游市场，转向原材料的上游市场，其面对的买方市场会更加广阔，而且买方选择面很窄，可以获得更大的收益和企业回报。

## ③新加入者

新进入者在给行业带来新生产能力、新资源的同时，将希望在已被现有企业瓜分完毕的市场中赢得一席之地，这就有可能会与现有企业发生原材料与市场份额的竞争，最终导致行业中现有企业盈利水平降低，严重的话还有可能危及这些企业的生存。

从汇源等国内企业的角度看，可口可乐等一些跨国集团对中国市场的开发可以视作新进入者，凭借着雄厚的财力和先进的技术，对本土企业造成严重的冲击，在这样的大形势下，虽然汇源仍然占据了果汁饮料市场的较大份额，但外来跨国集团的挑战是公司转移战略目标的重要原因。

## ④替代者

两个处于不同行业中的企业，可能会由于所生产的产品是互为替代品，从而在它们之间产生相互竞争行为，这种源自于替代品的竞争会以各种形式影响行业中现有企业的竞争战略。首先，现有企业产品售价以及获利潜力的提高，将由于存在着能被用户方便接受的替代品而受到限制；第二，由于替代品生产者的侵入，使得现有企业必须提高产品质量、或者通过降低成本来降低售价、或者使其产品具有特色，否则其销量与利润增长的目标就有可能受挫；第三，源自替代品生产者的竞争强度，受产品买主转换成本高低的影响。总之，替代品价格越低、质量越好、用户转换成本越低，其所能产生的竞争压力就强。

虽然果汁行业的替代品不是很多，但碳酸饮料、茶饮料等其他饮料品种的冲

击也是不可忽略的因素。由于买方年龄层次和喜好的不同，果汁饮料不得不面临和其他饮料品种竞争市场的局面。收购汇源，可口可乐公司可以利用其碳酸饮料领域的优势来提升其果汁产业在整个饮料行业的竞争力，从而更加充分、更加全面的控制中国饮料市场。

### ⑤竞争者

大部分行业中的企业，相互之间的利益都是紧密联系在一起，作为企业整体战略一部分的各企业竞争战略，其目标都在于使得自己的企业获得相对于竞争对手的优势，所以，在实施中就必然会产生冲突与对抗现象，这些冲突与对抗就构成了现有企业之间的竞争。

分析现在的果汁行业，呈现如下几个特点：一是行业进入障碍较低，势均力敌竞争对手较多，竞争参与者范围广泛；市场趋于成熟，产品需求增长缓慢；二是竞争者企图采用降价等手段促销；三是竞争者提供几乎相同的产品或服务，用户转换成本很低；四是一个战略行动如果取得成功，其收入相当可观；五是行业外部实力强大的公司在接收了行业中实力薄弱企业后，发起进攻性行动，结果使得刚被接收的企业成为市场的主要竞争者。

以上特点恰恰说明了当前的果汁饮料市场的行业内竞争异常激烈。行业中的每一个企业或多或少都必须应付以上各种力量构成的威胁，而且客户必面对行业中的每一个竞争者的举动。可口可乐和汇源是典型的行业内竞争关系，并购俺的提出恰恰体现了两种应对行业竞争的状态，前者通过财力和技术并购以获得更大的市场份额，后者则选择开辟新的市场，从新的角度获取企业利润。

总结起来，根据上面对于五种竞争力量的讨论，企业可以采取尽可能地将自身的经营与竞争力量隔绝开来、努力从自身利益需要出发影响行业竞争规则、先占领有利的市场地位再发起进攻性竞争行动等手段来对付这五种竞争力量，以增强自己的市场地位与竞争实力。但汇源选择了退出果汁饮料市场。不赞成可口可乐收购汇源，因为那样会造成行业垄断；也不赞成汇源全身而退的做法，收购案被否，对汇源来讲也是一大打击，重塑形象的过程会十分艰难，可以说，汇源收购案从提出的那一刻开始，一个矛盾的过程也就随之开始了。

### （3）企业优劣势分析

汇源果汁集团从果汁饮料业老大的位置突然宣布与可口可乐的并购协定，让

觉得吃惊，但冷静下来，分析企业的优劣势，会有一个更加清醒的认识。

其实，汇源早已面临了来自其他果汁饮料企业的挑战，其领先地位从 1999 年开始遭到了动摇，他在与后来者的竞争中显得力不从心，无论是统一、康师傅、可口可乐还是健力宝、娃哈哈，都在果汁领域与汇源展开了激烈的竞争，汇源集团的领跑时代早已结束。此部分，主要从汇源的角度进行企业有劣势分析，从中得到一些启示。

### ①公司财务状况

虽然此前朱新礼反驳了公司经营不善的传闻，但汇源果汁的半年报似乎暴露了一些问题：该公司毛利仅为 3.915 亿元，较去年同期的 5.033 亿元，大幅下降了 22%；该公司摊薄后的每股盈利仅为 0.07 元，较 2007 年的 0.25 元降幅高达 72%。虽然报告期内，权益持有人应占溢利增加 7.2%，但 2007 年同期该指标是增长 210.5%。

不仅如此，该公司 2008 年上半年的营业额为 12.94 亿元人民币，比 2007 年上半年的营业额 13.65 亿元减少 5.2%。其中，核心果汁业务的销售额(包括百分百果汁、中浓度果蔬汁及果汁饮料)减少 7.3%，由 2007 年上半年的 12.76 亿元减少至 2008 年上半年的 11.82 亿元。

同时，该公司销售成本比去年增加 4000 万港元，其中，存货造成的开支增加 1346 万港元，存货周转天数也由去年同期的 144 天增加到 223 天。在上一财年，汇源失去了包括四川和贵州在内的 3 个销售区。

### ②产品线

汇源产品线丰富，无论是纯果汁系列、果汁饮料系列、儿童饮料系列等，无论是利乐包还是 PET 塑胶瓶，无论是家庭装还是便携装，无论是高档的还是中低档价格的产品。在快速消费品上，产品线只要系统性开发与推广，对企业、经销商、终端、消费者来讲，都是有利的，这有利于企业在竞争环境恶劣的情况下长远发展。

### ③竞争地位

汇源在 20 世纪 90 年代处于行业领先地位，但当一批新兴的果汁饮料进入市场且打出更响亮的营销策略的时候，汇源的领先优势被撼动了。之后虽然仍然保持了果汁行业老大的地位，但是其普通果汁的销量已经落后于统一，只是在浓缩

果汁和纯果汁这一块儿占有较大的优势。

强大的竞争对手迅速增加,这使汇源集团面对的不再是小规模没有名气的对手,而是在饮料行业赫赫有名的“大鳄”,如可口可乐、百事可乐、统一、康师傅等等。他们从1999年开始,先后高调加入果汁战团,各种新产品、新概念、新包装纷纷闪亮登场,一掷千金的广告推销和形式多样的强势宣传让汇源的品牌光环黯然失色。一味的诉求“健康、营养”,已失去新意,无法吸引消费者的眼球;单调的广告形式将汇源锁定在“传统”的框架中,虽然广告花费不少,但是无法给年轻消费者留下深刻印象;营销手段单一、缺乏公共营销,与其他品牌相比,缺少了生动、直接的营销活动。

从竞争地位上来看,汇源已经从一个领跑者蜕变为一个竞争者,而且面临的对手越来越强、对手也越来越多,在果汁行业扩大市场,提升品牌竞争力变得非常困难,这一竞争上的劣势也使得汇源陷入了战略决策转移和并购的结局。

#### ④生产设备

汇源生产果汁的专业化是其一大优势。汇源集团一直致力于走专业化路线,其产品线先后从鲜桃汁、鲜橙汁、猕猴桃汁、苹果汁扩展到野酸枣汁、野山楂汁、果肉型鲜桃汁、葡萄汁、木瓜汁、蓝莓汁、酸梅汤等。汇源是国内产品线最长,产品品种最多的果汁企业,目前已有单品200种,是任何其他果汁企业都不能企及的。汇源集团的专业化路线另其在产品竞争时代大放异彩。

生产的专业化归功于企业生产设备的先进和一体化,这样的生产优势也是汇源保持领先的一个原因,也是可口可乐收购汇源,借以提升自己品牌专业化的一个重要原因。

#### ⑤市场营销能力

汇源对市场的细分是僵化的,只把消费者分为“喝葡萄汁的人”,“喝苹果汁的人”或“喝桔子汁的人”,这种分类方法与消费者的实际情况不符。而现在,消费者需求变得多元化、复杂化,不仅仅追求健康,还追求时尚、方便、品位、与众不同,感情因素在购买中越来越具有影响力。现在的消费者正变得越来越“无厘头”,不再是用收入、年龄、性别等指标就能够衡量的。如农夫山泉的“尖叫”饮料,针对的是十几岁、追求刺激、想释放激情的新新人类,看上去目标市场小而特殊,但是却有很好的市场反映。

汇源忽视了消费者的感觉和需求。纯果汁饮品的口味较为醇厚，口味重，夏天喝会感觉腻、不解渴，而且消费者往往会怀疑是不是 100%纯果汁。汇源忽视了消费者的这些感觉，一门心思走专业化道路，不断开发 100%纯果汁饮料。在包装上消费者追求小巧、携带方便，希望能够随身携带随时饮用，PET 瓶成为市场新宠，然而汇源对此反映迟钝，大部分产品仍然采用家庭化的立乐大包装。纯果汁生产工艺要求高，成本高，因此价格大幅度的高于非纯果汁，价格高阻碍了纯果汁的普及。汇源始终保持高价位，在产品档次和价格上没有给消费者选择的余地，忽视了消费者的多样化需求。

这两大劣势使得汇源在于其他企业的竞争中处于下风，也渐渐丢掉了绝对领先的地位。

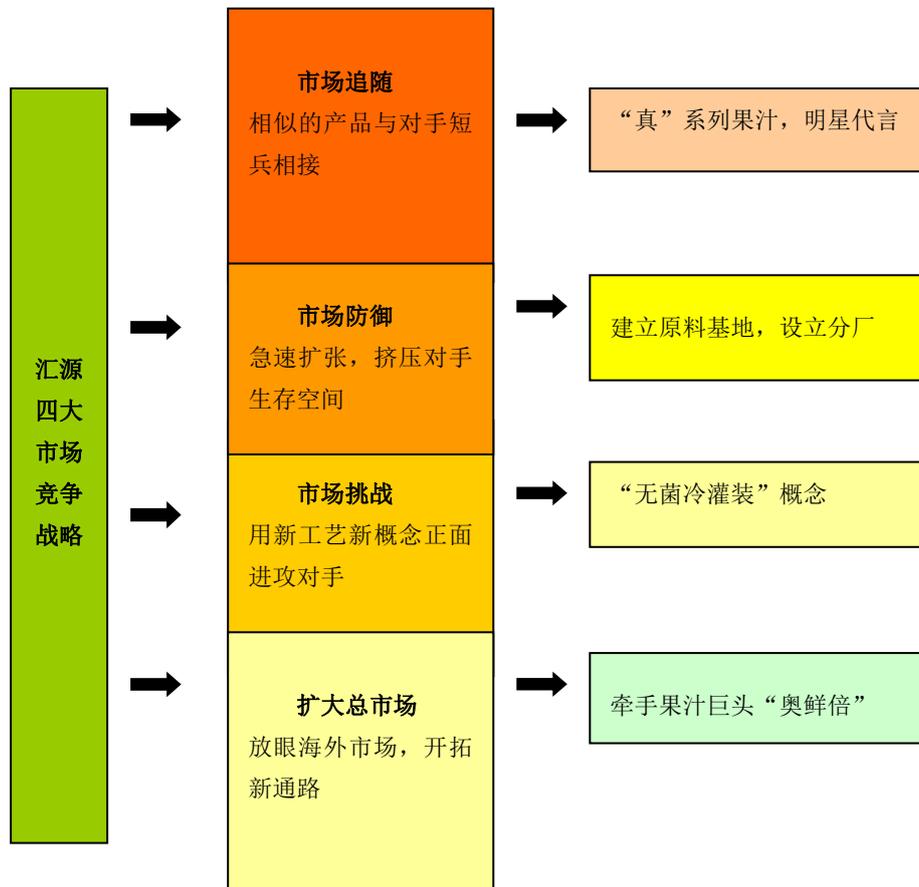


图 3-1 汇源四大市场竞争战略

从汇源的应对措施上来看，在市场营销能力方面做出了很大的战略调整，同时也加大了对研发能力的投入与关注，这也保证了汇源在果汁行业的第一份额地

位，虽然有时不再明显，但汇源积极的调整弥补了部分劣势，在激烈的竞争中不断向前发展。

#### ⑥研究与开发能力

汇源有着专业的果汁产品研发能力，这能够为他们提供很好的技术支持，也能保证他们做出更好的产品，从这一点上分析，应该是汇源的一大优势；但其研发工作忽略了对市场需求和消费者喜好的充分分析，进而导致了产品竞争力的下降，也正是这个原因，汇源才失去了领先的地位。综合起来看，汇源有着雄厚的研发能力，但其针对性不强，最终不能保证其销售市场的扩大。

## 四、教学组织方式

### 1. 问题清单及提问顺序、资料发放顺序

本案例讨论题目依次为：

(1) 对并购的研究是国内外研究中的热点问题，并购战略与国家安全则是其中的一个重要方面。学者们在研究中所运用的理论和方法存在着那些不同之处，各有什么特色？

(2) 如何判断并评价本案例的分析方法？

(3) 汇源为何会陷入被并购处境？

(4) 美国饮料巨头收购中国果汁饮料巨头，换言之，可口可乐公司收购汇源果汁集团有限公司。到底有什么样的背景因素，促使可口可乐向汇源抛出179.2亿港元的高价绣球呢？

(5) 并购方案为何会被否决？

本案例的参考资料及其索引，在讲授有关知识点之后一次性布置给学员。

### 2. 课时分配

(1) 课后自行阅读资料：约3小时；

(2) 小组讨论并提交分析报告提纲：约3小时；

(3) 课堂小组代表发言、进一步讨论：约3小时；

(4) 课堂讨论总结：约0.5小时。

### 3. 讨论方式

本案例可以采用小组式进行讨论。

#### 4. 课堂讨论总结

课堂讨论总结的关键是：归纳发言者的主要观点；重申其重点及亮点；提醒大家对焦点问题或有争议观点进行进一步思考；建议大家对案例素材进行扩展研究和深入分析。