



假如“娃哈哈”提早规划

“品牌中立”

从“达娃”之争看跨国公司的品牌意识 记者 蓝维维



娃哈哈创始人宗庆后 IC

2007年7月3日的杭州,夜晚,被卷入“达娃之争”的娃哈哈员工与经销商一道,对外表演了一场节目。节目经过精心安排,曲目于是别有深意,《保卫黄河》《智取威虎山》《心甘情愿》……娃哈哈的创始人宗庆后亲自上台,与员工一同高歌了《团结就是力量》《保卫黄河》等振奋人心的革命歌曲。

历经数月,达能和娃哈哈的并购事件仍在冲突升级之中。双方在上个月的24日再次互发对立声明。达能用词简洁地“敦促各方面保障产销”,而娃哈哈则以万言书“娃哈哈与达能“情”、“理”、“法”的博弈”阐述十年合作与纠纷的历史“真相”。“达娃”之争,引发了国内企业对品牌在国际化发展中的深度思考。

随着中国企业的“引进来”和“走出去”,并购越来越多,企业该如何树立“品牌意识”,规划好企业的“品牌战略”,处理好“品牌资产”?

本报记者采访了长期从事国际信托与跨国公司战略规划业务的中国财产规划与管理研究会会长(香港)、莫萨克·冯赛卡律师行亚太区合伙人张晓冬。

对话人:

张晓冬:莫萨克·冯赛卡律师行亚太区合伙人(香港)

中国财产规划与管理研究会会长(香港)

蓝维维:本报记者

“达娃之争”与“达能陷阱”

南都周刊:“达能陷阱”是沿用宗庆后的话,严格地说,这并不是一个表明我们立场的词,但我们不妨对跨国并购中涉及到品牌的纠纷,从中国企业的角度统称之为“达能陷阱”,这里并不含褒贬之意,你作为一名律师,是如何看待所谓的“达娃之争”和“达能陷阱”的?

张晓冬:我并不同意说这是一个陷阱,但为了表述方便,姑且同意你沿用宗庆后的说法。所谓的“达能陷阱”,事实上是一个涉及企业品牌的商业纠纷。达能早就有品牌战略规划,而且其规划远不止只是收购娃哈哈品牌,更深远的品牌战略是让达能而不是娃哈哈这个品牌响彻中国市场。在合资之初就设定了涉及品牌纠纷的适用中国境外法律,以及娃哈哈品牌归合资企业所有,非合资企业使用娃哈哈品牌需要合资企业董事会授权,这可能就是所谓的“陷阱”。这涉及到一个企业是不是做了品牌战略规划,在我看来,品牌是企业财产,越是出名的企业,越是值钱的财产。麦当劳最值钱的是什么?就是它的品牌,品牌规划其实是企业财产规划。

南都周刊:你能预测“达娃之争”的结果吗?





张晓冬

中国财产规划与管理研究会(CAoWPM)会长,国际律师公会(IBA)会员,国际税务计划协会(ITPA)会员,亚太律师公会(APBA)会员和香港受托人公会(HKTA)会员,长期从事跨国公司战略规划、品牌战略规划、离岸业务理论研究和实务操作,在信托、私人基金、跨国公司管理、国际税务计划、财产保护和财富管理等方面具有丰富经验。

张晓冬:无非是两种结果:一是和解,因为继续争持下去会导致两败俱伤,从目前看,达能的股票市值也受其影响在下跌,无论对娃哈哈还是达能的品牌都带来不良影响。二是通过仲裁解决纠纷。这其实就是一个商业纠纷,相信不会涉及到国家和民族的因素,不要牵挂这些因素看,中国政府应该不会出面干涉。那就有可能根据当时合同约定作出仲裁。

南都周刊:如果回到当初,你会建议宗庆后如何规划娃哈哈的品牌?

张晓冬:其实有很成熟的办法,这需要了解跨国公司的品牌意识。如果当时宗庆后先生做了品牌规划,把商标权设定为个人持有,或者设立信托,由一家中立的信托公司持有,再通过商标授权给娃哈哈的工厂及企业使用,就完全可以避免今天的品牌争执。假如娃哈哈在合资前注意到了商标的持有问题,就不会导致今天的纠纷。这样品牌就更安全了。

南都周刊:但是,如果当初不把品牌放到收购范围内,达能也许不会出钱收购。

张晓冬:其实未必,这涉及到跨国公司的品牌意识和品牌战略。娃哈哈不但是一个驰名商标,其企业所建立的销售渠道也是达能所希望通过合作取得的。品牌可以评估作价,但是销售渠道很难评估。所以,合资当初我们的企业家应明确自己的价值,哪一块资产可以合资,哪一块不可以合资。我觉得娃哈哈品牌就不可以合资,而应中立,由企业家本人或信托持有。

跨国公司的品牌意识

南都周刊:跨国公司一般是如何规划和管理自己的品牌的?

张晓冬:跨国公司进行全球扩张,就是为了争取最大利润,让企业的财产增长,而品牌是跨国企业竞争力的表现,也是边际利润产生的重要源泉。跨国公司其实都在卖品牌,比如说在温州,很多家庭企业生产

扣子,那些扣子甚至是给美国西点军校的,质量非常好,问题是扣子能赚几厘钱?但你打上美国跨国公司的品牌,美国人可以卖到10块钱,所以跨国公司是卖品牌,而不是卖产品。在跨国公司扩张的同时,他们就制定非常周密的品牌规划。首先从法律上解决品牌的注册和维护,并考虑到将来受到侵害时采用的应急方式。例如跨国公司投资产品的时候,首先通过国际公约,双边条约或法律救济方式和选择适用的法律,注册商标,控制品牌风险。同时进行税务规划和财产规划。品牌规划是财产规划的一部分。宝洁公司持有的国际品牌超过1000个,这些品牌是不是宝洁公司母公司P&G持有呢?当然不是,几乎每一个品牌都由不同的地方分公司持有,这是宝洁品牌规划的特点。

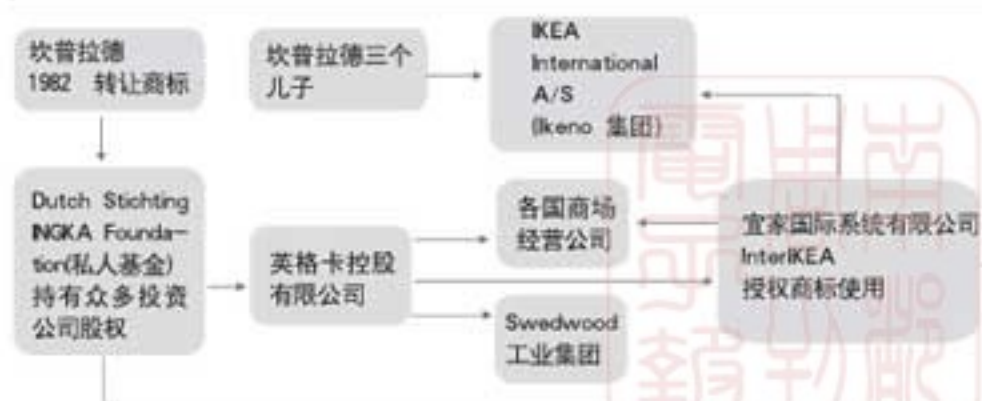
南都周刊:跨国公司扩张并购时,他们的品牌战略是如何规划的?

张晓冬:跨国公司并购品牌的目的,特别是积极收购本土品牌,是为了降低成本,追求更大的利润,扩大市场份额,提高市场竞争力。一方面并购品牌,利用本土品牌的生产条件,另一方面在本地设立加工厂,建立以当地人为主的销售队伍,这样做的目的是减少市场竞争。当他成功地实现进入市场,占领市场后,肯定要把小品牌从市场上清除出去。比如说我们原来中国有八大碳酸饮料,基本上被可口可乐收购了,就剩了一个是广东的健力宝。除了健力宝之外,其他都被外国品牌并购了。

南都周刊:跨国公司的品牌战略注定就是过河拆桥,它要过的河就是打入当地市场。

张晓冬:可以这么说,借助本土品牌往往可以避免本土文化对外来文化的冲突,以达到降低资源消耗,获得最大利润的目的。比如说欧莱雅,1996年欧莱雅收购美宝莲,后来又收购日本植村秀,在中国,小护士是欧莱雅收购的第一个本土品牌,2004年玉兰油并

“宜家”品牌中立图释





如果当时宗庆后先生做了品牌规划，把商标权设定为个人持有，或者设立信托，由一家中立的信托公司持有，再通过商标授权给娃哈哈的工厂及企业使用，就完全可以避免今天的品牌争执。”

购羽西，目的是增加企业的利润，每一个收购都是一个品牌的扩张。他们并购的目的其实是品牌的吞并。品牌吞并直接体现跨国企业品牌意识。

品牌中立避免文化冲突

南都周刊：你说的品牌中立可以避免文化冲突非常有意思。

张晓冬：例子很多，联想要收购美国IBM-PC，中海油并购优尼科宣告失败，这就是文化冲突。美国人认为联想和中海油是纯中国具有官方背景的品牌。假如在品牌规划上，把联想或者中海油的品牌让渡给国际信托公司，股东分属多个国家的局面，美国就不会认为这是中国文化和经济势力对美国的入侵。品牌中立和资本中立，就避免了文化和意识形态上的冲突。所以我一直主张中国企业积极地离岸经营，使用离岸公司、信托和私人基金等法律结构有效地开辟国际市场。

南都周刊：我们注意到，跨国公司越来越多地朝着“无母国化”，或者“多母国化”方向发展，即是你看不出它明显属于哪一个国家，是不是就为了品牌中立，资本中立？还有，目前进入中国的跨国企业，他们是否都做过你说的品牌中立规划？

张晓冬：应该说绝大部分是这样的。现在的跨国公司越来越多地“无母国化”，中国企业现在正大量地走出去，和欧洲或者非洲国家合作，我们也要注意做好“品牌中立”规划，这将避免大量的文化冲突。

南都周刊：可否提供一种路径，告诉我们国内的企业，如何做品牌与资本的中立？

张晓冬：路径有很多。比如，一家著名

公司准备进入海外市场，它首先要做一个品牌规划，是想并购当地的企业，还是要通过合资建立新的企业？或者是直接承揽业务？比如说，它可以先在香港成立一家控股公司，该公司有商标，商标必须在可能发生交易或投资的目的地提前注册，以取得法律保护。通过香港公司又可以成立一家欧洲塞浦路斯的信托机构，公司授权其使用商标。商标持有人也可以先在国外设立信托，并将商标让渡给信托持有。信托可以授权若干公司适用其商标，如同宜家集团的安排一样（宜家品牌中立结构见下图）。当然，由信托在英国、美国或者非洲成立项目公司，而品牌可以通过持有商标权的信托机构授权使用的方式延伸过去，这样的品牌和资本都是中立的，没有哪个国家会对你产生抵触。这是大多数跨国公司在进行市场扩张和品牌扩张时经常采用的方式。

南都周刊：如此还可以实现品牌控制和资本控制相分离，使品牌更加安全？

张晓冬：是的，因为资本中立后，当事人可以更自由地选择对自己更有利的法律。一般的法律适用都会适应当地的法律，品牌属于无形资产，可以单独选择适用的法律，以达到保护目的。如果海尔或者联想的品牌持有人是委托给一家美国地或者英国地的信托公司，美国人就不担心你再去收购它的企业。这样做，还可以避免许多非关税的贸易壁垒。假如我们中国的企业通过这种方式向海外扩张，比如在欧洲市场，我们可以先设立信托再由信托设立塞浦路斯公司，可以避免现在中国企业很怕的反倾销调查，大大地降低企业扩张的运作成本。



关于品牌中立

品牌中立是以私人基金或信托持有，授权家族、公司或他人使用是跨国公司的做法。

1. 品牌中立必须基于完整的品牌战略规划，不是简单的商标注册或广告；
2. 品牌战略规划涉及企业战略规划、水务规划、投资和收益规划、财产和风险规划；
3. 以公司、私人基金或信托持有品牌是避免家族、股东或利益相关人及债权人的权益纠纷和追索的重要方法；
4. 也是避免品牌风险的基本手段；
5. 中国企业很少进行这样的规划，因为企业家根本没有这样的国际品牌意识。

品牌中立典型案例“宜家”释义

1. 斯地廷英格卡基金会；
2. 该基金会拥有英格卡控股有限公司；
3. 英格卡控股有限公司是所有宜家集团的母公司，包括 Swedwood 工业集团以及在全国经营宜家商场的所有公司，Ibena 集团（坎普拉德三个儿子所拥有）以及宜家国际系统有限公司 InterIKEA（拥有宜家概念和商标）；
4. 宜家国际系统有限公司 InterIKEA 与在世界各地的每一所宜家商场签署授权经营协议；
5. 宜家集团是宜家国际系统有限公司最大的授权经营者；
6. 全球各地的连锁店都需要向宜家国际系统有限公司交纳特许费，宜家国际系统有限公司还可以要求任何一家不合要求的宜家商店关门；
7. 私人基金持有众多投资公司股权。

（结构制作者：张晓冬）

宜家概念和商标

百草大公司

巴拿马公司

卢森堡公司

巴哈马公司

荷属安地列斯

