

中国饮料商业风云：红牛与汇源沉浮录

从跨国商标战到百亿并购格局的兴衰始末

依据原始档案整理，揭开两大国民饮料品牌背后的资本、律法与人心交锋。这是一场没有硝烟的战争……

20世纪60年代，海南裔泰国人许书彪以凉茶为基础，创制了提神饮料“红牛”（Krating Daeng），风靡泰国蓝领阶层。



49% : 51%

1985年，奥地利商人马特希茨发现其潜力，与许家按49%:51%成立合资公司（马特希茨任CEO，许家大股东）。



奥地利红牛加入碳酸，采用全新包装，并与F1等极限运动深度绑定，成功走向全球软饮品牌价值第三。



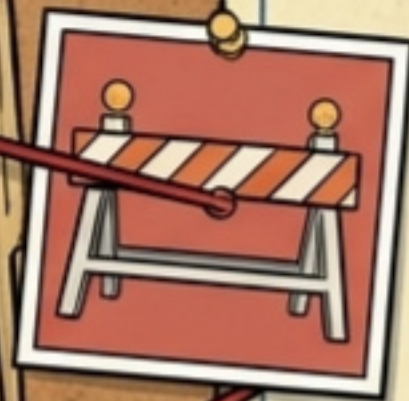
1993年，许书彪曾尝试将红牛引入中国，但屡遭碰壁。
1995年，靠泰国房地产发家的山东人严彬入局，
展现了惊人的“破壁”能力。

监管红线：咖啡因作为
食品添加剂的审批极其
严格。

驳回

商标被占：
浙江金华斗牛游乐中心
已于1994年注册了高度
相似的双牛商标。

驳回



借力国资（中食）：
严彬拉拢中国食品
工业总公司，成功
拿到卫生部批文。



通过



收买商标（中浩）：
联合深圳中浩公司，
直接买断金华斗牛中
心的商标所有权。



通过

1995年深圳红牛成立。1998年北京怀柔建厂，从开工到投产仅用100天（华彬速度）。

严彬没有照搬奥地利的“极限运动”路线，而是精准定位了改革开放如火如荼期的“日常奋斗场景”。

累了困了喝红牛——一切中奋斗者刚需

2003年非典（SARS）与2008年奥运会推高健康需求，红牛至2015年销量突破230亿人民币，稳坐中国功能饮料王座。

红牛来到中国

汽车要加油，我要喝红牛——锁定高频驾车人群

许书彪离世后，次子接管泰国天丝。面对巨大的中国市场利润，双方于2016年彻底撕破脸，核心争议在于一份“授权期限”的罗生门。



协议书

协议书

【泰国天丝 原告】主张：当年仅签订了“20年”授权，已于2016年到期。要求华彬停产、赔偿、下架。

官司旷日持久。浙江、广东等地法院一审判决天丝胜诉，要求华彬停产并赔偿数亿元。中国红牛深陷法律泥潭。

【中国红牛 被告】主张：双方曾签署一份关键的“50年协议书”。2022年宣布已找到原件（但泰国方要求做笔迹鉴定）。

泰国天丝在起诉的同时，直接推出包装“一模一样”的金罐产品争夺市场。如今市面上面临“四牛并存”的迷局。



1. 红牛维生素功能饮料
——这是严彬/华彬集团生产的正宗中国红牛（深陷诉讼）。



2. 红牛安奈吉饮料
(Energy) —— 泰国天丝推出，包装一致，添加西洋参提取物。



3. 红牛维生素风味饮料
—— 泰国天丝推出，包装一致，注意“风味”二字。



4. 蓝银罐（含碳酸）
—— 属于奥地利红牛，2018年进入中国，百威代理。



就在山东老乡严彬在泰国苦挣第一桶金时，另一位山东淄博沂源县的农民也在酝酿他的商业奇迹。他叫朱新礼，全县第一个开解放牌卡车的司机，即将成为名震全国的果汁大王。

朱新礼凭借农民的吃苦耐劳和惊人胆识，不仅让濒产罐头厂起死回生，更在资本的嗜血獠牙下全身而退。2007年，汇源创下港交所当年最大IPO。

1992年：接手负债千万的县办罐头厂。



1993年：背着山东煎饼赴德，拿下第一笔海外果汁订单。



1996年：央视5秒标版广告，“喝汇源果汁，走健康之路”。



2001年：惊险对赌，7天内借款买回股份，击退德隆资本抽血。



2001年：惊险对赌，7天内借款买回股份，击退德隆资本抽血。

2008年，可口可乐提出高溢价收购。
朱新礼满怀期待，准备卖掉加工端，
实现改造中国上游农业的宏大梦想。

企业确实确实要当
儿子养，当猪卖。

24亿美元

提前自断双臂：削减重合
销售渠道，员工从近万人
猛裁至不到5000人。

大农业梦：巨资预投安
徽、湖北等地果蔬产业
园，专心做上游。

2009年3月，这笔震惊全球的收购案被中国商务部正式叫停，成为中国《反垄断法》实施以来的首个否决案例。

汹涌民意：2008年民族自豪感高涨，82%的网民强烈反对将“民族品牌当猪卖”。

反垄断审查：担忧可口可乐支配市场，挤压国内中小企业生存空间（重演水淹七军）。



收购失败后，员工裁尽、产能悬空的汇源元气大伤，进入了被媒体称为“淌血”的十年。



重资产反噬：预投上游农业园化为泡影，至2017年总负债高达114亿。



管理失控：5位空降CEO无一任期超两年；大量亲属在任，沦为“一言堂”。



痛失IP：斥巨资收购三德利（中国），最终在纠纷中败诉，失去乌龙茶等产品线。

2021年汇源正式从港交所退市。果汁大王落幕的背后，藏着整个品类的困局。



汇源

跨界绞杀：新茶饮的鲜榨水果茶作为间接竞品，切走了巨大蛋糕。

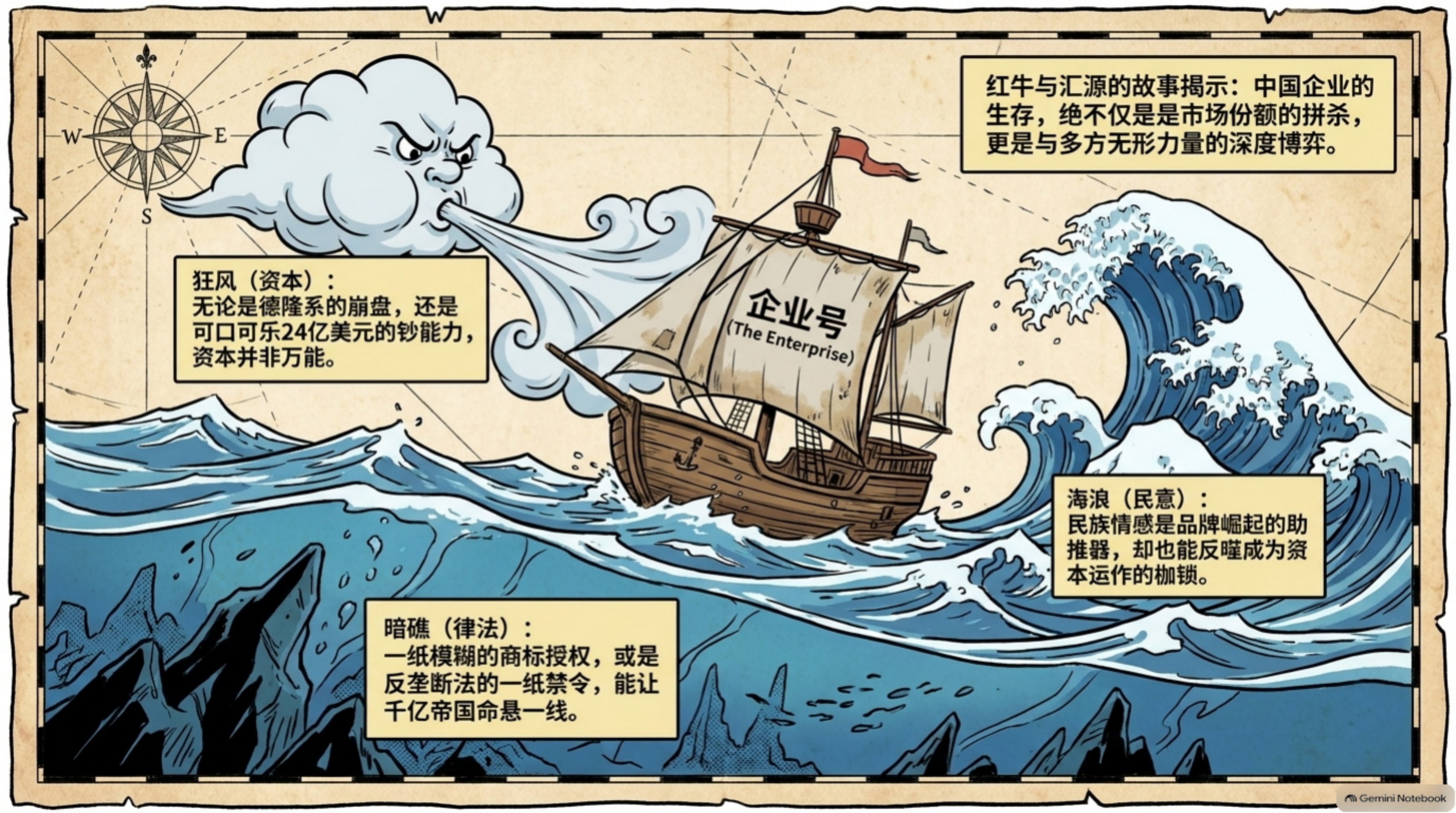
两位同样出身底层的草根企业家，
凭借胆识打下百亿江山，却在守
业期遭遇了截然不同的困局。

严彬（中国红牛）

- 长板：顶级的政商资源整合能力，将外来品牌完美本土化。
- 致命伤：契约意识与IP掌控权缺失。帝国建立在一纸期限不明的授权之上，一旦外方翻脸，即陷“卡脖子”休克。

朱新礼（汇源果汁）

- 长板：大开大合的战略眼光，对赌资本时的极度果决。
- 致命伤：极度集权导致管理僵化；“当猪卖”暴露出对反垄断法与公众民族情绪的严重误判。



红牛与汇源的故事揭示：中国企业的生存，绝不仅是市场份额的拼杀，更是与多方无形力量的深度博弈。

狂风（资本）：
无论是德隆系的崩盘，还是
可口可乐24亿美元的钞能力，
资本并非万能。

海浪（民意）：
民族情感是品牌崛起的助推器，
却也能反噬成为资本运作的枷锁。

暗礁（律法）：
一纸模糊的商标授权，或是
反垄断法的一纸禁令，能让
千亿帝国命悬一线。

如今，功能饮料进入群雄逐鹿的“后红牛时代”；果汁赛道也在新茶饮的降维打击下重塑格局。

The End...?

商业史没有最终章。无论是跨国巨鳄还是本土豪强，最终都要经受时间与消费者的检验。

