

# 钟睺睺:我的“另类”商业哲学

(上接第六版)

## 为何食言做起纯净水

主持人:我相信我们在面对流量引起的纷争的时候,我们唾弃的是那些靠造谣去引发流量的,但有些争议是基于事实的,我偷偷地藏好了一瓶水,这个水你看到它很亲切,农夫山泉饮用纯净水,我记得在我们当年对话的时候,包括在后期你反复都说我们是不做纯净水的。现在钟先生食言了,他做了纯净水。

钟睺睺:我必须到前面回顾一下,我为什么会停止生产纯净水?1996年我去收购严东关五加皮的酒厂,常务副县长谢康春,就请我到新安江旁边的大坝旁边去吃饭,我看了那个水,我觉得这个水怎么能流掉呢?马上一拍脑袋,吃完饭就让他给我找地。

钟睺睺:就这样一拍脑袋,做了水,然后做水以后做的是纯净水,当时天然水做的纯净水跟自来水做的纯净水,那真的是不一样。比如说十二岁以下的孩子,可能他敏锐度高一点,立刻就辨别出这个是甜的,那个是有湿度的,然后我们就生产了这个水,然后这个广告语也就是这么来的,就是“农夫山泉有点甜”,真的甜,当生产这个水的时候,实际上水就不甜了。但是为什么要生产这个水?

主持人:进入工业流程之后就不一样了?

钟睺睺:不是,因为第一次生产这个水的时候是无知的,我什么知识都没有,但是到了欧洲,我几乎看不到纯净水,到了美国有一点纯净水,但是到了日本全是天然水,没有一瓶纯净水。

主持人:那个时候你觉得自己做错了吗?

钟睺睺:那个时候我觉得这个水我知道,然后还看了很多资料,1996年做水到2000年第二个工厂建成,中间四年时间,我的知识体系发生了变化,知道了水当中的矿物质是长期摄入的,然后对人体的好处,然后美国心脏协会还有一段话,我当时背下来的,水当中的TDS(总溶解固体量)含量与心血管的发病率成反比,也就是年纪大的人,水当中没有矿物质尽量少喝,不要喝,但是现在的年轻人,我不管你喝什么水。当时我就为什么,我的错误我要反思一下,我如果有错的话,那我当时的错误就是粗暴的决定,我想这个水如果是给我父母亲喝的,给我孩子喝的,我肯定是不生产这个水。

钟睺睺:然后那个时候我就宣布停止生产纯净水,选天然水,如果没有今年这次网络争议,我永远都不会生产这个水。

主持人:那这两者之间是什么关系呢?

钟睺睺:你看现在这次网络争议当中,人家说你“农夫山泉有点甜”骗了我二十年,骗了我一辈子,有些人说,你就不甜的,哪里有点甜。

钟睺睺:所以这个是不明真相的有些人对我的反向刺激,那我想的,我的错误最多也就是,我剥夺了消费者的选择权,既然你要选择,那我重新把机会还给你,但是我们公司内很多人也不理解,为什么要这样做?

钟睺睺:我今年(2024年)把这个水推出来,我仍然告诉大家,你如果喝味道你就喝这个纯净水,你想健康你就喝这个矿泉水。很多做茶的人不选择纯净水,他选择天然水,他为什么选择天然水?水当中的矿物质和茶当中的浸出物,它是有适配性的。所以还有一句话,水好不好,适不适合,茶知道。我错了,我把选择权还给大家。

主持人:这样的争议在您的身上其实并不少见,包括了2000年我们的世纪之争,还有2013年我们的“标准门”事件等等。就你是一个争议体吗?为什么围绕着你总有这么多的争议?

钟睺睺:如果一个人的超前性,如果是一步,他可能是最好的,如果是两步,他就会有争议性,如果是三步,他就会受到非议。

主持人:你看如果您是一个没有流量的企业家,您做这些战略的选择,其实公众是不怎么去关注的。

钟睺睺:是。

主持人:对,这也是流量带来的好处之一,至少它引起了一些关注。

钟睺睺:我一开始就讲流量是一个中性词。你给它装什么内容,装善它就是呈现善,装恶就是发散的恶。但是当人为去掌握这个流量,就赋予了它商业性,流量一旦赋予商业性,它就一定有商业目的。商业目的从恶向善是靠法律来管理的,如果没有法律来管理商业,香肠里面放臭肉,美国照样干过这种事情,所以流量本身没有商业性。但带了商业性,就要有法律的限制。

郑晓峰(杭州千岛湖啤酒董事长):其实我很赞同钟老对这个流量的看法,当你的流量装了恶以后,它一定是洪水猛兽,但是它装了善以后,也能够帮助到一些中小企业的发展,这个我觉得也是(很大流量)。

主持人:有人说流量就是一把金钥匙。

郑晓峰:是,在以前你没有机会,特别是我们快消品,都被几个头部企业控制住了,那你小企业要想发展的话,这个难度就非常大,通过这种流量它可以把你的品牌传播出去。

主持人:刘先生也举手了,您觉得钟总自带流量吗?

刘军(魔量健康科技(上海)股份有限公司董事长):这个一定是顶流。刚才钟总这个绿色和红色从我们营销的角度,本身这个产品出来就是一个顶级的流量,此时无声胜有声,我用一个产品去还原纯净水、矿泉水,让消费者选择,其实就是无声地在让消费者选择,它本身这个博弈和碰撞,就是一个非常好的流量,这种流量它无形中带来的是非常大的一个社会流量。

主持人:我们赶紧来看看贴在钟总身上的下一个标签会是什么?这时候出现一个“慢”字,其实对于做企业来说,很多人常常说唯快不破,一定得快,但是这个“慢”字跟钟先生有什么关系?

钟睺睺:这个慢实际上是相对的,没有时间,你真的磨不出一个好产品。我们以前有一句话叫做三年不成军,你组织一支部队没有三年,基本的样子都达不到。所以它不是不想快,它是快不起来。

## 为什么做水竟然要花十年

主持人:我们来看一下你们是怎么慢的,茶用了六年,橙用了八年,做水花了十年。我们在水后面看到了花了十年,这个大家就不理解了。水源地就在那里,我们把它装在瓶子里,或者说我们加入一个加工生产的过程,那不就很快能上市了吗?这十年我们都用来做什么?

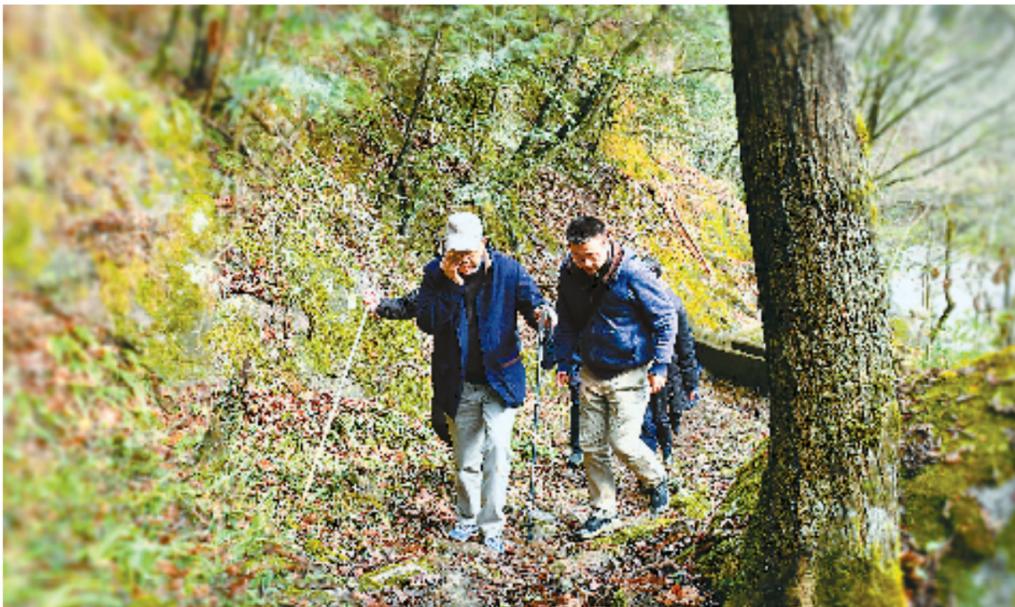
钟睺睺:(吉林省)靖宇县我们的水源,那个地方花的时间是十年,当时的县委书记,他到我这儿跑了八趟,第一个碰到的问题(是)什么?我们是冬天造的工厂,我们不知道冬天要结冰的。

主持人:不知道东北的冬天到底多冷。

钟睺睺:对,2米多的冰,硬邦邦的土地,还以为已经到(地基)上了,第二年一化,这个设备都(变成)这样了。所以(知识系统)完全不够。所以我刚才讲的每一个坑都要花时间,你要修复它要时间。

王鼎(中共靖宇县委副书记):钟总刚才一直在说,就是我们当年的县委书记是怎么上农夫山泉来跑,其实他没介绍,他是怎么上靖宇去踏查水源地的,然后一趟一趟的。尤其保护区的森林覆盖率比较高,将近94%,然后每一次过水源地都要走湿地,所以来回看一个水源地的话,大概都要两个多小时。

王鼎:水是再生的流动资源,合理的开发使用就是财富。大多数的矿泉水其实都是白白流走的。农夫山泉建厂之



2023年2月22日,钟睺睺一行到都江堰考察水源地。



访谈节目现场。



王鼎 中共靖宇县委副书记



2014年6月17日,钟睺睺在贵州省梵净山勘察水源。



农夫山泉峨眉山工厂。

路,但是农民在那上面干什么,仍然在种(黄连)。这个地方建厂解决了当地农民贫困的问题,你可以带来就业,只要这个家里面有一个人在工厂就业,你就解决问题了,他们这个地方虽然危险,没有那么危险,那个地方就真的危险。

主持人:真的是危险了,现在再让您去您还敢吗?

钟睺睺:我估计我现在不一定爬得上去。

主持人:再遇到类似这样的一些险峰,那可能就有困难了。

钟睺睺:我去年(2023年)去过的(水源地),云南的轿子雪山,我是骑马上去的,但是我仍然觉得要去一下,这个水是哪出来,我一看就放心,否则我不放心这个事情。

## 舍易求难真的符合商业逻辑吗

主持人:在过去十五年当中,您心里着急过吗?

钟睺睺:我有着急过的,不是没有着急过。因为那个时候负债率90%几。但是你急不得,有些东西你急不得。

主持人:可是你的行业又需要你快,快消品,产品的迭代等等都需要快。

钟睺睺:快有快的坏处,如果没有真正的好,它的覆盖性是很不容易的。它的新产品每年可以出一代,一代一代地出,就那么简单。但是寿命不长。你这个慢是为了长寿,更加长寿,这种慢是长期的技术积累,它是非常强韧的一种企业生产能力。

主持人:其实做水做得好好的,然后您偏要进入到其他的领域。您做橙汁做了八年,到现在盈利了没有?

钟睺睺:现在橙汁还没有盈利。

## 为何做橙汁至今仍未盈利

主持人:很多人可能会觉得不太理解,你做水都可以挣到钱,你偏要进入到一个农业领域,进入到一个靠天吃饭的环境当中,所以你最初的这个决定到底是出于什么考虑?

钟睺睺:比如说2007年,赣州安远橙子丰收,5角钱1斤,也有一个县长当时请我去,他说你能不能来造一个榨汁厂?我到那边去,这个地方摆了两个橙,然后给我介绍,他说这个橙你知道它的味道吗?我说我不知道,他说这个味道,我们如果不说第一,世界上没人敢说第一。

主持人:这么自信。

钟睺睺:这么自信。然后他就把橙切开,你尝一尝,切开这个橙子的时候我就一尝,马上就化了,也就入口即化,糖酸比非常好,因为我那个时候已经做了农夫果园。

主持人:所以你这个商业敏感就觉得这个东西应该要做什么?

钟睺睺:对,它的价格波动差是这样的,5角钱、1.5元,5角钱、1.5元,就是大年5角钱,小年1.5元,它永远是这样的,我说我如果进来以后我可以烫平这个波动,或者我还可以把它标准化,因为我可以把适合做商品果的就标准化,因为农业过程它就三个“化”,第一个标准化、第二个系统化、第三个合约化,一定要跟农民有合约。但进去以后踩了一个大坑,这个坑怎么都没想到,这个橙子榨出来的汁不能喝,你有没有想到过。

## 为何要死磕世界难题

主持人:为什么会不能喝呢?

钟睺睺:因为工业橙它储藏之前有一道杀菌,它如果不杀菌就有细菌,这个杀菌过程它让你出现一种味道,就是包心菜味,这个坑是我知识面不能包含的,所以这个时候就是一个烫手山芋。企业家的责任首先是用行动解决难题。你首先要有一家企业做好,你企业都做不好,社会责任……

主持人:是一个空谈。

钟睺睺:那没有价值。你可以嘴巴里面讲得非常好的责任,但是责任是有具体性的,所以我就拿了这个问题解决的课题,我跑了西班牙,跑了葡萄牙,跑了荷兰,跑了巴西,跑了美国的佛罗里达。我问他们啥原因,什么问题?他说你不知道纽荷尔(脐橙)不能榨汁?你脑袋是不是进水了?说这是世界难题。榨汁有榨汁的橙子,它有榨汁的品种,高温底下它是不会变味的。我对自己有一个要求,叫把错事做对,这件事情即使是错的,你如果定下来要做,你要把它做对,这件事情我既然开始,我就一定要有句号,我不在逗号上停下来。我停下来研究,七年以后我们把这个问题解决了。我们到2014年解决了榨汁的问题,另一个问题又来了,黄龙病来了。

(下转第八版)

后,它能够在合理开发使用的前提下,为我们当地带来利益,一个是在财政税收,再一个就是居民的就业方面。其实是给我们带来了很大的这种经济和社会效益。农夫山泉是第一纳税大户,然后同时对群众居民就业,农夫(山泉)在当地基本90%以上的用工,都是我们当地的群众。

主持人:在您所有的这些找水源地的过程当中,有哪一次是最艰难的或者说历时时间最长的?

钟睺睺:那是峨眉山。峨眉山这个水源是正好在地震带的裂隙当中,2008年以前,我们已经在那个地方找水,但是始终没有下决心。因为2008年大地震,没有企业能调水进去,因为路都有问题。那在地震以后我们就做了两件事情。第一个一定要在当地建一个工厂。

主持人:那是出于责任的一个考虑。

钟睺睺:所以那个地方建厂是特别特别难,因为我(当时)的搭档是一个胖子,然后他说,那个地方我爬不上去了,你爬上去。每一个水源的出水口我必须要看。比如靖宇的出水口就在错草泉,错草泉这个地方我自己去看过。

主持人:非常熟悉。

钟睺睺:后面多少地方我自己盯。

王鹏(广西上林县委副书记、县长):

农夫山泉所有的水源地,有几个特点,一个是生态环境好,这是自然而然的。好山出好水,但是还有一个特点是什么呢?就是我们的经济发展程度,其实是相对落后的。在农夫山泉所有的这些水源地的所在地,大多数是革命老区、偏远地区,包括一些民族地区。所以在这个方面,企业跟我们当地的党委政府,还有一个双向奔赴,就是在企业获利和经济发展当中要有一个平衡点。农夫山泉对天然水源的苛求,其实是对当地的生态环境一种最好的背书。

王鹏:我们的水源点是在一个深山峡谷里边,当时关于让不让钟总去进到里边,我其实是跟企业的这个负责同志是有过争议的,主要是中间这个路太险,有一段大概我们两个脚并在一起是站不下的。

主持人:这么窄?

王鹏:它是在一个原始的渠道上面,这个渠道的最宽的地方可以并排站两个脚,窄的地方你就只能是这样前后错落的前行,我在想因为钟总虽然身体基础很好,但是毕竟也是大老板,再一个他还是上点年纪,我当时是很担心这个事情。

主持人:山路崎岖对他实在是考验。

王鹏:所以他们公司的同事告诉我,你这个不算什么,当年钟总在峨眉山的时候,差点就滑下去了。

钟睺睺:峨眉山它是这样的,它完全是一个大概70度的坡上去,70度的坡上去你只能贴着这个边,而且你一脚用力,然后下来也是同样的路,只有一条