

# 钟睺睺:我的“另类”商业哲学

(上接第七版)  
主持人:病虫害。

钟睺睺:你不得不慢下来。可能很多吃橙子的人都不了解这个黄龙病对全世界影响有多大。佛罗里达那个时候黄龙病,那是全世界最大的一块橙子种植基地。到现在为止,我去年(2023年)查它的资料,大概是2004年的时候(产量)到了高峰,2.5亿标箱,佛罗里达的鲜食橙。到了去年(2023年)只有1600万(标箱),也就是93%(没了),等于零了,也就全军覆没。但是你要知道美国政府,佛罗里达大学,在这个上面投入了足够的精力,它仍然没有解决这个问题。(我们种)这个橙真正解决产业问题花了多少年?花了十四年。

主持人:所以这个时间轴还在继续延伸当中。

钟睺睺:它花了十四年,为什么花十四年?那个时候我到江西赣州,那时候满目疮痍。你要知道一个产业发展到100万亩以上,那是当地政府是花了不知道多大的代价,我知道当年的赣州革命老区,它最贫困的一些地区。它都是干部带头,每个干部拿出3万(元),5万(元),种3亩地,然后农民再跟着种,这样种起来的橙。但是三年时间黄龙病(导致)推成平地。

主持人:一下子回到最初。

钟睺睺:然后我们干什么?(用)价格牵引。价格牵引怎么牵引?原来1.5元的价格,我就提到2.8元,然后我签了4300张合同,4300张长期合同,最低收购价,然后每年都会浮动,我不给你限制死,你市场上去的时候我浮上去,我掌握定价权。

主持人:也保证他们的收入。

钟睺睺:也保证他们的收益。只要你按照农户的标准化的种植方式,我保证收购。现在赣州革命老区的农民,技术程度到了什么程度?它比当年的柑橘研究所的专家还懂。他只要看这个树上的叶子他就知道黄龙病,马上就砍掉,我把你抑制在一个非常低的传播概率。所以现在它(佛罗里达州的产量)已经(大幅下滑)。我们现在从150万亩发展到200万亩。更重要的是他从一个农业的农民,转化为一个农业的工人。

主持人:您这么多年来一直和那么多不同区域的农民打交道,参与到我们整个农业的生产和建设过程当中,有什么样的体会要和大家分享?

钟睺睺:因为我本身就是个农民,所以农民的心理我非常清楚。农民是愿意跟你共患难的。但是共患难以后是不是我们能够共富贵,也就是你是不是产业起来了以后,你遇到了丰年你开始压价,遇到了歉年你又开始抬价。这个农民是不高兴的(的)。所以你产业政策一定要价格保证,一定要有契约,实际上农民是守契约的一群人。

主持人:今天我们悄悄地请了几个农民朋友,您可能都不认识。我得请他们在现场现身说法。

农民朋友:主持人好,钟总好,我是赣南脐橙的种植户,我种了七八十亩的脐橙。我是在2003年开始种脐橙,从2016年开始卖给农夫山泉,销售有保障,赚了一些小钱。搞农业的风险太大,靠天吃饭,假如没有农夫山泉去榨汁,我们种的果园(就)比较麻烦。我2016年有幸参加了17.5°橙新闻发布会,我见过了钟总,农夫山泉还是有良心,对农民有感情的企业。

主持人:所以未来继续跟农夫山泉合作对吧?

农民朋友:继续跟农夫山泉合作。

岳海军:我是来自新疆伊犁的岳海军,我是一位“黄元帅”(苹果)的种植户。

岳海军:现在基本上奔小康。

主持人:方便透露一下去年(2023年)收成怎么样,赚了多少钱?

岳海军:去年二十(万元)。

主持人:二十(万元),看我们这霸气十足,明年采访你的时候可能你会说40(万元)。

岳海军:不敢那么讲,明年可能希望35(万元)吧。

主持人:35(万元),谢谢您,伴随着和农夫山泉的合作,我们听到了农民他们不断致富生活变好的故事,真的让我们很欣慰。但转念一想看到您的时候,我就觉得心情没那么好,因为咱们还没盈利呢。

钟睺睺:农业的盈利你要看什么,你要从整个公司来看,它是有边际效应。

主持人:怎么讲呢?

钟睺睺:什么叫边际效应呢?你看春节,它如果没有橙子,它整个季节都不丰富了,你光卖水,那个时候卖水没事情干。所以一个公司来说它要靠整体。

主持人:就产品线更丰富了。

钟睺睺:对,它不是每一样都要赚钱,它有些是战略性的亏损。一定要有战略性的亏损培育项目。

## 为何一定要有战略性亏损

主持人:这个战略性的亏损,您给自己有定过一个时间表吗?我们拿茶来说好了。

钟睺睺:我们茶2012年、2013年到现在十几年了,前六年是没有赚钱的,但到了2021年,这个增长曲线(上来了)。

主持人:非常快。

钟睺睺:前面这一段长不怕,但是你要后面拉得起来。所以它平均的时候就是这样,所以任何一个产品,它只要方向对,这个茶我们为什么会坚持?茶实际上是非常非常中国的,具有中国魂的一种产品。我就要用工业化的手段来组织农民的集约化,让茶普及千家万户,重新从中华大地成为一种非常优雅的文明,再次向世界上传播。

主持人:但是在这个赛道上已经蛮拥挤的了。

钟睺睺:对,像今年(2024年)是爆发式增长。就是去年(2023年)的时候可能还只有10个跟随的品种,今年(2024年)估计下2000个。但是这个过程,最后它最好的几个会留下。

主持人:所以你一定非常有信心说,跑到最后冲刺终点撞线的应该还是我们农夫山泉。

钟睺睺:我认为这个是没有犹豫的,只要你在不断进步。然后我们现在你看,我们已经从简单的农业采购茶到了管理茶园,他们橙农是知道的,我们现在不但要求你农药,而且要求你肥料,有机肥,而且标准化,然后马上要求滴灌,就保证你自然条件之下受影响最小,让农业有不受天灾的影响。那么一种农业的保障,它一定是靠经济基础,所以你不要急着赚钱。你只要上去了以后,它到那个时候,这个财富是你的贡献的回报。你做了贡献,财富一定是会回报给你。

主持人:所以你把前面当成是一个非常有效的积累的过程。

钟睺睺:对,你是必须要去做那些功课。那些功课不做,你是自欺欺人。2023年的三个月我大概有50亿(元)到60亿(元)利润,但是前十五年我加起来可能还没50亿(元)利润。

主持人:你前十五年你觉得自己这么忙活下去,有机会能够挣到钱吗?

钟睺睺:这个就是你看增长曲线,它增长曲线是一定有一个缓慢的健康积累过程,这个你不要着急,我注意黄仁勋的CPU、GPU,现在GPU2,你看它的增长曲线很平,(一下)拉上来了。高技术企业都是这样,不要说传统企业。传统企业一定要脚踏实地。

主持人:一定要扎下去。

钟睺睺:没有捷径。

主持人:所以听得出来您一直秉持着“慢其实也是一种快”这样的一种理念。

钟睺睺:对,它最后是一种竞争力。



我做农夫山泉的经销商有二十多年了



我是来自新疆伊犁的岳海军

有时候快慢它是一种能力积累,它不一定完全绝对是一个数字。但是你真的要知道那个时候该快,那个时候该慢,快慢一定是企业家的一种能力。

主持人:我想到了二十多年前我们对话当中你提出的一个观点,我觉得可以多少来解读我刚才的那个问号,我们一起来回顾一下。

(2005年节目片段)你如果你要想做一个爆发的企业,那那一夜之间就可以降价,让它到底,但是如果不想这么做,那你就得慢慢延伸,你可能花它十年八年,你要有耐心。

主持人:我找到的答案是耐心。慢可能是要靠耐心,我们先来说说当年的你。

钟睺睺:当年还是像年轻人。

主持人:意气风发。和当时相比,你一定收获了更多的耐心,这可能就是我们刚才所说的慢下来的一个核心要求。

钟睺睺:现在比以前要好太多了,更加好。因为现在来说,很多事情就是去考虑的深度也不一样了,现在很多做的决策都是一些大的决策。你必须往前看十年,来判断十年以后这个产业发展。

主持人:人们常常说预测未来是最难的,在这个快速变化的时代,明天发生什么我们可能都不知道,您怎么能准确知道说,你看到的未来就是十年后可能看到的未来?

钟睺睺:这个就是每个人他有哲学,他自己的经营哲学,他的逻辑方法论是不一样的。比如说像我这样,我是非常崇尚那种自然哲学的。也就是人类发展到一定程度就是关怀自己,所以健康一定是未来。你的产业、产品,围绕着“健康”两个字,但“健康”两个字听起来非常

广泛,但是你要把它落实到一点上,你的需求就出来了。

主持人:那就是你产品的竞争力了。

钟睺睺:对,然后你去看现在产品的毛病在哪里,缺陷在哪里。你现在可能来说,你解决的问题就在哪里,遍地都是。

## 行业如何防止“内卷式”恶性竞争

主持人:不断自我革新,不断迭代升级,就拿农夫山泉的产品迭代来说,你看这么多产品,而且是不同的品类,你是一个天生喜欢“卷”的人吗?

钟睺睺:我认为“卷”这个词本身也是一个没有错的词。

主持人:别带着负面眼光去看它。

钟睺睺:对,“卷”它有两种卷法,一种是往下卷,产品质量下降,质量下降然后价格下来,往下卷,但是还有一种往上卷,就是我产品质量提高,我价格提高,这是一种好的卷,真正正向的“卷”就是两个向上,质量向上,价格向上,然后社会的财富就增加。

主持人:但因为现在竞争太激烈了,我们有的时候希望是呈现出正向的“卷”,但是往往动作变形。

钟睺睺:你因为是自己的技术含量和科技含量和差异性不够,如果你够,你一定可以往上卷。

主持人:钟先生我们农夫山泉下一个要的是什么呢?

钟睺睺:我今年(2024年)5月份到日本去比较全面地考察茶。这个产业当

中,我认为我们在后端,因为我们依靠了中国的茶的产量,就是种植面积,我们掐了它的尖。但是我们农民仍然他的收益率是非常低的。因为茶长得快,它全是手工采摘为主,少量的机器。一个中国农民管了基本上两亩地,但一个日本农民管多少亩?50亩。

主持人:完全不在一个比例上。

钟睺睺:对。这个就是中国改革开放到现在,我们是一下子从农耕文明跳到工业文明,然后我们是卫星、高铁、房地产、白色家电一起上的,但是我们要去补课的。中国为什么农业有非常丰富的生物多样性?这是它在全世界国家当中,非常非常稀少的。但真的是需要长期有人,包括我们现在的高等院校,要把论文变成产品,要在中国的大地上扎扎实实地去,到田里去,到山里去,这样中国才能真正地把这个地基建扎实。

## 首度回应接班人问题

主持人:我们聊了这么长时间钟先生的企业经营,总有一天我们需要面对接班人这个问题,您现在已经有中意人了吗?

钟睺睺:意中人是一个模糊概念。企业的接班人分两个接班,一个企业层面的,它的文化传承,制度传承,价值观传承。大概从二十年前,我们就确定我们的价值观,创利、育人、兼济天下,我们是非常重视制度设计的。制度创新或者制度传承,一定放在所有传承之前。

主持人:第一位。

钟睺睺:制度传承比所有权传承要大,很多人这两个传承不分。制度传承,文化传承是一个企业长盛不衰的重要问题。

主持人:这也是您最希望在接班人的身上传承下去的内容。

钟睺睺:对,因为这个传承是可以跟你没有血缘关系,这是最重要的。第二个是你的所有权传承。

主持人:我听到坊间有这样的说法,说农夫山泉有可能会传给美国籍的二代,未来它可能就不是中国企业,此话当真?

钟睺睺:我认为永远农夫山泉都是一个优秀的中国企业,我再重复一遍。农夫山泉永远属于中国,所以农夫山泉的股权结构非常简单。农夫山泉没有什么群岛公司,所以它的价值链非常短,它的股权结构非常简单。我不会这件事情在开始的时候没有考虑到,我最重要的所有权问题我一定是考虑得非常清楚的。

主持人:现在接近了100%的清晰了吗?

钟睺睺:不清楚。

主持人:还在模糊画像当中。

钟睺睺:也不是,它不能清晰,因为这个是惯例。

主持人:不能清晰我怎么知道该我接班,我得做准备。

钟睺睺:对,不能做准备,因为这个是大公司,所有大公司它为了让这个机构永远处于竞争阶段,所以保密,(让)所有人都觉得我是有机会的。

主持人:这个谜底会在什么样的情况之下被揭开,让公众看到?

钟睺睺:我认为他们的能力让我看起来我可以放心了,我可以交这个棒了。

主持人:说一个反向的例子,什么样的接班人,他可能不会如你所愿,把企业继续带到蒸蒸日上地步,反而会让他企业走下坡路?

钟睺睺:接班人首要的最不好的素质就是犹豫。

主持人:犹豫?

钟睺睺:以而不决,不果断。这个是最底线的素质,因为什么?你哪怕是一个错误的决定,你也要快,你也要快。实际上有时候是决定要慢,有时候决定要快,但是你必须有一种决定。我认为接班人首先需要的是一个善良,足够的聪明。然后利他,然后有创新性;不(因循守旧),敢于打破常规。所以企业的生命力在于他的勇敢。所以我这些要求都非常高的,但是可以是一个集体来完成。

主持人:今天在节目当中和钟先生聊了这么多,都是围绕着人们贴在他身上一个又一个标签开始的,今天我特别想问钟先生的是,当你面对这么多的标签,你最想撕掉的一个标签是哪个标签?

钟睺睺:我认为他既然给你贴上了标签,那一定有它内在的道理,你就慢慢去消化,你不要去撕掉。

主持人:这个答案有点出乎我的意料,如果说我们自己给自己也来贴一个标签,钟睺睺等于什么?

钟睺睺:我希望自己是一个理想主义者。

钟睺睺:我觉得我欣赏塞万提斯这个作家,他另外一个绰号就是理想的疯子,我认为这个理想对于我们来说,尤其是理想的疯子是非常少的,所以我是把这个东西我买回来,我就放在这个地方,很多人告诉我,你办公室里不能放剑,那我我说我把剑要放在那里,那是理想之剑。

主持人:甚至我有点希望你是一个理想主义疯子。

钟睺睺:理想主义疯子还做不到。它真是要有境界,理想主义疯子是不考虑,完全不考虑自我,这个理想主义疯子是有境界的,那是非常高的境界,我目前在达不到。

主持人:我相信你会达到的。

钟睺睺:笑(掌声)。

主持人:今天真的非常感谢钟先生在许久久不在公开场合和媒体露面之后,选择了《对话》,完成了我们二十多年之后的又一次对话。其实这样的一种对话,对我来说挺有收获的,因为是一个人掏心窝子把自己积淀了几十年的人生阅历,企业思考分享给大家。所以我也送上我的感激之情,我请工作人员去薄酒一杯,因为同样的沉淀,既在人生阅历当中,也在美酒当中,让我们一起在酒当中来感受这份人生的智慧,也共同来祝福美好的未来。



农夫山泉水处理车间