央视《对话》深度访谈——

钟睒睒:我希望自己是一个理想主义者

(上接第6版)

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人是有过争议的,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。它是在一个原始的一个渠道上面,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。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。

钟睒睒:峨眉山取水口是一个70度的坡上去的,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,只有一条路,但是农民在那上面干什么,仍然在种(黄连)。这个地方建厂有两个好处,第一个解决了当地的农民贫困的问题,二可以带来就业,只要一户人家里面有一个在工厂就业,就解决问题了。

钟睒睒:我去年(2023年)去过的(水源地),云南的轿子雪山,我是骑驴上去的,但是我仍然觉得要去看一下,这个水是哪里出来,我一看就放心,否则我不放心这个事情。

主持人:在过去前十五年当中,您心里着急过吗?

钟睒睒:我有着急过的,不是没有着急过。因为那个时候负债率百分之九十几。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,产品的迭代等都需要快。

钟睒睒:快有快的坏处,如果没有真正的好,被覆盖是很容易的。它的新产品每年可以出一代,一代一代地出,就那么快。但是它寿命不长。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力。

▲2014年9月2日在我省临江市考察水源。

◀钟睒睒办公室的塞万提斯雕像和他的“理想之剑”。

主持人:看您做橙汁做了八年,到现在盈利了没有?

钟睒睒:现在橙汁还没有盈利。

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?

钟睒睒:2007年,赣州安远橙子丰收,每斤0.5元,也有一位县长当时请我去,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。然后他就把橙切开,我就一尝,马上就化了,也就是入口即化,糖酸比非常好,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?

钟睒睒:对。第一个它的价格波动差是这样的,大年0.5元,小年1.5元,它永远是这样的,我说我进来以后我可以烫平这个波动,或者我还可以把它农业标准化,因为我可以把商品果标准化。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。

主持人:为什么会不能喝呢?

钟睒睒:因为工业橙它储藏之前有一道杀菌,这个杀菌过程会出现一种包心菜味,这个坑是我知识面不能包含的,是一个烫手山芋。企业家的责任首先是行动解决难题。我跑了西班牙、葡萄牙、荷兰、巴西、美国的佛罗里达。我问他们啥原因?他们说你不知道纽荷尔(脐橙)不能榨汁?说这是世界难题。榨汁有榨汁的橙子,有榨汁的品种,杀菌不会变味。

我对自己有一个要求,叫把错事做对,这件事情即使是错的,你如果定下来要做了,你要把它做对。我停下来研究,七年以后的2014年我们解决了榨汁的问题,另一个问题又来了,黄龙病。

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?佛罗里达是全世界最大的橙种植基地,感染了黄龙病。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。到了去年(2023年)只有1600万标箱,也就是跌去了93%。你要知道美国政府,佛罗里达大学,在这个上面投入了足够多的精力,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。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。

我们干什么?(用)价格牵引。原来1.5元的价格,我就提到2.8元,然后我签了4300张长期合同,规定好最低收购价,然后每年都会浮动,你市场上去的时候我浮动上去。

主持人:也保证他们的收入。

钟睒睒:也保证他们的收益。只要你按照农夫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?他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是否感染了黄龙病,马上就砍树,把患病树抑制在一个非常低的传播概率。所以佛罗里达州的产量已经下滑百分之九十多,我们从150万亩发展到200万亩。更重要的是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?

钟睒睒:因为我本身就是个农民,所以农民的心里我非常清楚。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,也就是是不是产业起来了以后,遇到了丰年开始压价,遇到了欠年又开始抬价。农民对这个是不高兴的。所以产业政策一定要有价格保证,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,请他们在现场现身说法。

农民朋友一: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,2003年开始种,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,假如没有农夫山泉收购橙子去榨汁,我们的果园(就)比较麻烦。农夫山泉还是有良心,对农民有感情的企业。

农民朋友二: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。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:去年二十个(万元)。

主持人:二十个(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。

钟睒睒: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。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,那个时候卖水的人没事情干。所以一个公司来说它要靠整体。公司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。

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。

钟睒睒: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)。前面这一段长不怕,但是你后面要拉得起来。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组织农民的集约化,让茶普及千家万户,重新在中华大地成为一种非常优雅的文明,再次向世界上传播。

钟睒睒:然后现在你看,我们已经从简单的农业采购茶到了管理茶园,我们现在不但要求农药,而且要求肥料,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,让农业不受天灾的影响。财富是你的贡献的回报。你作了贡献,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。

钟睒睒:对,你必须要去做那些功课。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: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。

钟睒睒:对,它最后是一种竞争力。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。但是你真的要知道哪个时候该快,哪个时候该慢,快慢一定是企业家的一种能力。

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,您怎么能准确知道呢,你看到的未来就是十年后可能看到的未来?

钟睒睒:这个就是每个人有自己的经营哲学。比如说像我这样,我非常崇尚自然哲学。人类发展到一定程度就是关怀自己,所以健康一定是未来。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,你把它落实到一个点上,你的需求就出来了。

主持人:那就是你产品的竞争力了。

钟睒睒:对,然后你去看现在产品的毛病在哪里,缺陷在哪里。

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,你看有这么多产品,而且是不同的品类,你是一个天生喜欢卷的人吗?

钟睒睒:我认为卷这个词本身也是一个没有错的词。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: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,您现在已经有意中人了吗?

钟睒睒: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,一定放在所有权传承之前。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。

钟睒睒: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?

钟睒睒: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,农夫山泉的股权结构非常简单,没有什么群岛公司。最重要的所有权问题我一定是考虑得非常清楚的。

主持人:(接班人)现在接近了100%的清晰了吗?

钟睒睒:不清晰。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,我得做点准备。

钟睒睒:不能做准备,所有大公司它为了让这个机体永远处于竞争阶段,它要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。

钟睒睒: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的地步,反而会让企业走下坡路。

钟睒睒:接班人首要的最不好的素质就是犹豫。议而不决,不果断。这个是最底线的素质,因为你哪怕是一个错误的决定,你也要决断。我认为接班人还需要的是一个善良,足够的聪明;然后利他,有创新性,敢于打破常规。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?

钟睒睒: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,钟睒睒等于什么?

钟睒睒:我希望自己是一个理想主义者。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,我认为理想的疯子是非常少的,所以我是把这个东西买回来放在这个地方,很多人告诉我,你办公室里不能放剑,我说我这把剑是理想之剑。

主持人:甚至我有点希望你是一个理想主义疯子。

钟睒睒:理想主义疯子还做不到。理想主义疯子完全不考虑自我,理想主义疯子是非常高的境界,我目前达不到。

综合自央视《对话》栏目

本版图片为资料图片

2012年7月26日在武陵山考察水源。