

央视《对话》深度访谈——

钟睺睺：我希望自己是一个理想主义者

8月10日晚，农夫山泉创始人钟睺睺亮相央视财经频道(CCTV-2)《对话》栏目。节目中他回应了公众十分关注的诸如首富的责任、企业的继承和传承、网暴等问题。

主持人：农夫山泉是一个家喻户晓的明星品牌，但是如果要提到农夫山泉的创始人，您是不是脑子里一片空白？今天我们特地把他请到《对话》节目的现场，热烈的掌声有请农夫山泉创始人钟睺睺先生。

主持人：我们俩上一次在节目中握手是2005年，这一下二十年的时间就过去了。

主持人：其实这二十年的时间当中，我还是很注意去看你的一些动向，但往往也让我很痛苦，搜来搜去也不知道钟先生在干什么，你自己觉得这二十年里你变化最大的是什么？

钟睺睺：白头发了，白头发了很多。知识面还是拓宽了，以前很多不懂的东西，通过这二十年踩了很多坑，那些坑实际上都是有价值的，人生的丰富性是坑一个一个踩出来的，大家不要觉得我不踩坑，我不犯错误，实际上这是不可能的一件事情。

主持人：所有的经历其实都是财富。在您的身上一个绕不过去的光环也跟财富有关，钟先生今年又一次成为了中国首富。我看到大多数人做首富是开心的，所以我们现在要来看一下你的表情。

钟睺睺：我过我的日子，我没变化，我没有觉得人生当中有什么改变。如果从财富本身来说，我们应该看到这种财富是消费者或者是市场，对企业家的一种褒奖。

主持人：对于看首富的负面眼光，您会觉得委屈吗？

钟睺睺：我觉得不委屈，但它让我去重新思考，首富的责任在哪里？首富是有责任的，因为社会对我的要求不一样了，比如说我们以前做很多利他的事情，我想的是，如果善欲人见那就不是一种真善。但是成了首富以后，首先对我的批评是来自的(只捐)24000瓶水，那24000瓶水说起来是一种我们的制度设计。实际上是在汶川地震的救灾过程当中，我们把水运到了成都，但成都交通全部瘫痪，如果要第一时间把水送到救灾现场，(基层员工)必须有授权。所以我们就在制度上设定了，任何时候只要有公众危机，那么把这个送水的权力下放给每个大区。然后各个大区又进了一步，1000箱下放到各个办事处和经销商，1000箱就是24000瓶。这个制度设计本来是一个好的东西，但是在网络争议的过程当中也被拉出来作为一个首富的诟病。我认为大家是不了解我们的制度。

主持人：有人说从全世界来看，美国的首富是造火箭的，中国的首富是卖水的，所以就比较“水”。

钟睺睺：我觉得这句话也很中肯。我就是卖水的，我就是比较“水”。美国的首富埃隆·马斯克，是一个非常优秀的天才型的企业家。我们两个人有非常大的不一样，我25岁在干什么？我读了四年小学，做了十七年的农民。埃隆·马斯克24岁的时候，已经是斯坦福大学博士在读，他博士没读完就下海了，去做他的理想的事业。但同样是首富，社会责任是可以比较的，因为财富本身它是有社会责任的。

钟睺睺：埃隆·马斯克走的那条路是创造科技的边界。我是个农民，我的经历让我更多去想农民，做我知识范围当中可以做的事情。马斯克做得非常惊天动地，但是我觉得作为一个中国企业家，我解决了他们没有解决的问题，我保持了农民的正常收益，这是我能贡献的，所以我也为自己自豪。

主持人：在你的知识范围和结构当中把它做到最好，这是你所理解的首富的责任之一，对吧？

钟睺睺：我认为首富的财富责任当中，首先要包含具体的、可执行的利他主义，这个是必须的，所以我们来评价一个



央视主持人对话钟睺睺。

“富”字，它是一种社会善的成分，你要引导它、褒奖它、鼓励它去成为一种善的力量。

主持人：你除了不喜欢被过度关注之外，是不是还有一个所谓的魔咒。有人说首富好像是一个高危字眼。

钟睺睺：我对自己的结局是非常有信心的，第一个白手起家，干干净净，每一元都是干净的；第二个我照章纳税；第三个我为上下游供应商留利；第四个员工的福利待遇，当然我还有努力的空间，但是我目前的水平来说，我认为对自己是满意的。

主持人：有人说你不是一般的流量担当，您是顶流。

钟睺睺：我不觉得自己有那种能力，我看流量的时候，我在观察。如果“流量”这个词它带的信息没有责任人，也就是流量在舆论的环境之下不承担法律责任，那流量一定是种恶。流量本身就是水当中来的一个概念。李冰父子在都江堰因势利导，让这个水行善。但如果这个流量让有一些带有私人目的，或者为了获取金钱，用科技手段利用人性的弱点，故意做流量势能，形成大规模的无序的网络，到了一定程度就有它的破坏性。

主持人：听起来应该是您也被流量所伤。您愿意聊一聊您经历过的某一次这种来自于网络上的非议吗？

钟睺睺：网络上的攻击我认为让它去攻击吧，我估计这一次我在网络上的污名化洗不干净，随它去吧。

主持人：您是一种无奈地放弃吗？

钟睺睺：不是，我做我的事情。我有自己心里的理想，最后一天一定要亮的，但就是亮得晚了一点，我能坚持到天亮。很多人说真理不会缺席，它就迟到了，但迟到就是一种伤害、一种损失，真理是不能迟到的。

观众：我做农夫山泉的经销商有二十多年了，你如果能够对一个人做好的评价、做公平的评价，你首先要去了解他，他在做什么事情，作为一个企业家来讲，产品就是他的人品，如果你没有好的产品，从我们企业的角度来说何谈人品。

能在小屋子里接受别人的思想，全是(别人)嚼过的馍。

主持人：我偷偷地藏好了一瓶水，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会做纯净水的。现在钟先生食言了，他做了纯净水。

钟睺睺：我必须得回顾一下，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，县里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？就这样一拍脑袋，做了水，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，可能他敏感度高点，立刻就辨别出这个是甜的，广告语也就是这么来的，“农夫山泉有点甜”，真的甜。

钟睺睺：第一次生产这个(纯净)水的时候是无知的，我什么水知识都没有，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没？

钟睺睺：那个时候我看了很多资料，从1996年做到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肠道摄入的，然后对人体的好处，然后美国心脏病协会还有一段话，我当时背下来的，水当中的TDS(总溶解固含量)含量与心血管的发病率成反比。年纪大的人，水当中没有矿物质的水尽量少喝，不要喝。但如果是年轻人，不用管你喝什么水。我的错误我要反思一下，我如果有错的话，我的错误就是粗暴地决定，我不想这个水如果是给我父母喝的，给我孩子喝的，我肯定是不生产这个水。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，我永远都可能不会生产这个水。

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，你就是不甜的，哪里有点甜。这个是对我的反向刺激，那我想，我的错误最多也就是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。我今年(2024年)把这个水推出来，我仍然告诉大家，你如果有点甜，喝味道你就喝这个(绿瓶纯净水)，你想健康你就喝这个(红瓶天然水)。我把选择权还给大家。

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。



2014年6月17日在梵净山考察水源。

主持人：他们都义愤填膺，钟先生您当时是不是也是处这样的心境当中？

钟睺睺：我是有时候愤怒一下，但很快(就过去了)。我照样睡觉，照样吃饭，照样上班。有时候很气愤一下，(认为你净)胡说八道，如果有一点是真实的，我就笑纳。但几乎全是胡说八道。我本身做过新闻(工作)，新闻也是我的第一个专业。

主持人：真是新闻的第一要义。

钟睺睺：对，我觉得网络怎么可以这样，它没有逻辑了吗，它把简单的逻辑完全去掉时间、去掉环境，然后来呈现。加上很多不明真相(的人)他只知道这个人有那么坏，又是个首富，想象这个首富本来获得这个金钱就有原罪。

主持人：我相信正像刚才说的，当这些屏幕背后的人发出这些字的时候，他其实是不认识你，也不了解你的。今天你愿意给这些“键盘侠”们说点什么吗？

钟睺睺：我觉得“键盘侠”的存在本身也是一种话语权，你对这种话语权首先要承担伦理的责任。第二个你还要承担道德的责任，因为这是为你自己好，你学会了去探求一个事物的真相的时候，你本身就是一种人生阅历的进步，所以你要去做好事情，对他人有益，对社会有益的事情，整个社会向上，你也向上。

钟睺睺：我认为如果年轻人都泡在这个(网络)上面，我是不认同，我认为年轻非常、非常重要去动手、去实践、去见识，我认为(作为)一个年轻人，宽度比深度更重要，他需要各种各样见识，就是传统讲读万卷书，行万里路，我们不

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，装恶就是散发恶。但是当人为去掌握流量，流量赋予商业性，有商业目的。那么商业目的从恶向善就要靠法律来管理。流量本身没有商业性，但带了商业性，就要有法律的限制。

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，你真正的磨不出一个好产品。(吉林省)靖宇县我们的水源，那个地方花的时间是十年，它当时的县委书记，他到我这儿跑了八趟。

中共靖宇县委副书记王鼎：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时候，大概都要两个多小时。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。农夫山泉建厂之后，它能够在合理开发使用的前提下，给我们带来了很大的经济和社会效益。农夫山泉是第一纳税大户，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，因为路有问题。地震以后我们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：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。

广西上林县委副书记、县长王鹏：农夫山泉所有的水源地都有几个特点，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。

(下转第7版)



2023年8月15日在云南轿子雪山考察水源。