
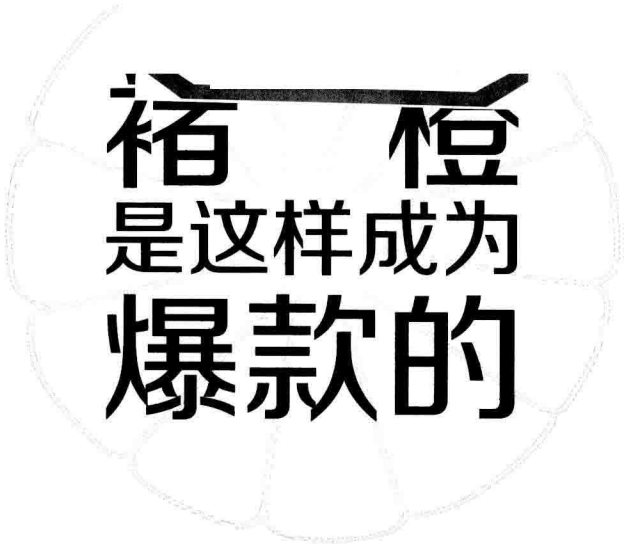


周锡冰 著




褚 橙
是这样成为
爆款的

人民东方出版传媒
 东方出版社



褚 恒
是这样成为
爆款的

周锡冰 著

人民东方出版传媒
 东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

褚橙是这样成为爆款的/周锡冰著. —北京: 东方出版社, 2016
ISBN 978 - 7 - 5060 - 9104 - 6

I. ①褚… II. ①周… III. ①褚时健—商业经营—经验 IV. ①F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 147935 号

褚橙是这样成为爆款的

(CHU CHENG SHI ZHEYANG CHENGWEI BAOKUAN DE)

策划编辑: 鲁艳芳

责任编辑: 辛岐波

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区东四十条 113 条

邮政编码: 100007

印 刷: 北京汇林印务有限公司

版 次: 2016 年 10 月第 1 版

印 次: 2016 年 10 月第 1 次印刷

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张: 14.5

字 数: 210 千字

书 号: ISBN 978 - 7 - 5060 - 9104 - 6

定 价: 39.80 元

发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 85924736



目 录

第一章 把冰糖橙吃出互联网的味道

一、互联网造就的“褚橙”传奇	003
1. 互联网成就“褚橙”品牌	003
2. “褚橙”黯然退出沃尔玛	005
二、“褚橙”模式不是想复制就能成功复制	007
1. 复制“褚橙”渠道模式很难成功的根源	007
2. 不是谁都能复制“褚橙”的渠道模式	010
三、把一枚橙子吃出互联网的味道	014
1. 开放、自由、协作、共享让“褚橙”价值核裂变	015
2. 开启互联网渠道引擎	017
四、“褚橙”的热销与互联网思维	021
1. “褚橙”背后的“互联网+”思维	022
2. “褚橙”其实是一种“互联网+”思维	024

第二章 励志故事点亮“褚橙”市场

一、“褚橙”卖的不是橙子，是励志故事	029
1. “褚橙”有故事，吃的不是橙，是人生	029
2. “褚橙”卖的是一种文化、一种精神	032
3. 褚时健种的冰糖橙	034
二、把橙子嫁接在励志上	037
1. 吃个“褚橙”，有正能量	038
2. “褚橙”真的很励志	041
3. 这是一颗有“背景”的橙	044
三、我们买的是橙子，但更是一种百折不挠的励志精神	047
1. 为“褚橙”注入励志传奇	048
2. 用生命演绎的励志橙传奇	051
3. “褚橙”的励志与褚时健精神	053
四、创始人故事往往是最好的爆款引爆点	057
1. “中国首富”史玉柱的高调回归	058
2. 柳传志在为佳沃做背书	063

第三章 把大家的橙子变成一个人的“褚橙”

一、个性化包装，让逼格者赢天下	069
1. “褚橙”的个性化包装	069
2. 把个性化产品包装变成营销工具	074
二、“褚橙”的私人订制生意经	079
1. “褚橙”订制包装引爆互联网	080

2. “褚橙”开启草根私人订制包装的引擎	084
三、个性化更能彰显自我、释放个性	086
1. 语言时尚，个性十足	087
2. 让“褚橙”为你代言	089

第四章 产品是1，营销是0

一、用优质产品占领消费者心智	095
1. “互联网+”食品，还得是品质为王	095
2. 做农产品，首先就是要把质量搞上来	100
二、商业的本质是用户和产品	103
1. 忘掉营销，回到商业的本质	103
2. 品牌靠质量，一旦质量出问题，这个品牌就不行了	106
三、产品要做起来，首先就是要做品质	108
1. 完善的质量管控体系	109
2. 品质赢得了消费者的认可	112
3. 格力六西格玛管理与“褚橙”的品质严控	115

第五章 把需求点做到极致

一、极致主义的胜利	121
1. 极致，极致，再极致	121
2. 《港囧》的火爆与“褚橙”的热销	124
二、创造极致的客户体验	126
1. “褚橙”的品质与褚时健的坚守	126
2. 极致的产品体验源于科学、严谨、认真的态度	132

三、把品质做到极致	136
1. 没有水的水果就不叫水果	137
2. 把品质稳定做到极致	139
四、匠心是产品极致的根源	142
1. 中国古代的匠人精神	143
2. 梓庆的匠人精神为什么被日本所重视	147
3. 日本百年企业中的匠人精神	152

第六章 “褚橙” 的社会化营销

一、社会化营销源于对“褚橙”产品的理解	159
1. 服务带来口碑，口碑转化为营销效果	159
2. 粉丝带给企业巨大的商业价值	160
二、让每个人都成为“褚橙”社会化营销的志愿者	163
1. 把励志橙作为病毒营销的话题	164
2. “褚橙”成功的社会化营销离不开大数据	168
三、有效地寻找到意见领袖	170
1. 有效地寻找到意见领袖	170
2. “褚橙”的大 V 意见领袖	173
3. 社会化营销的本质就是抓住非官方传播	176

第七章 褚时健是合格的首席产品官

一、褚时健的爆款产品理论	185
1. 诚信经营	185

2. 产品的品质决定口碑	189
3. 产品至上	192
二、用爆款产品支撑品牌提升	195
1. 把励志橙推荐给年轻消费者	196
2. 像卖可口可乐一样卖“褚橙”	198
3. 技术支撑	200
三、专注产品，拒绝上市	203
1. 亏了股民，我怕别人背后指指戳戳	204
2. “褚时健们”为什么不愿上市	209
参考文献	214
后记	219



第一章

把冰糖橙吃出互联网的味道

2013年，本来生活网成功地借助了一场针对年轻人的营销方式，利用互联网，把“褚橙”推向了一个新的高峰，同时也让本来生活网借助“褚橙”这个产品迅速提升了自身影响力。正如《褚橙启示录》中所述：“互联网卖了个小头，弄了个大声音；传统渠道卖了个大头，弄了个小声音。”毋庸置疑，互联网营销的成功在“60后”、创业者、企业家群体中激起的巨大反响已经充分丰富了品牌内涵、提升了品牌价值。尽管在线上线下消费渠道比例上有所出入，但是不可否认，互联网仍然是“褚橙”迅速蹿红的最大推手。

——学者 方雅

一、互联网造就的“褚橙”传奇

2015年3月5日，十二届全国人大三次会议上，李克强总理在政府工作报告中首次提出“互联网+”行动计划。在这样的大背景下，“互联网+”成为下一个被传统行业争相开拓的蓝海市场。

刹那间，“互联网+工业”“互联网+农业”“互联网+医疗”“互联网+教育”……如雨后春笋般涌现，但我们研究发现，在这场豪华的饕餮盛宴中，“互联网+农业”特别醒目。有企业家因此调侃说：“只要风大，猪都会飞。”在该企业家看来，“互联网+农业”无疑就是下一个风口的猪。

可能读者会问，在“互联网+”时代，农业是否具有互联网改造空间？互联网能给农业带来什么？“互联网+农业”能有多大的市场？在诸多疑问中，一个叫被誉为励志橙的农产品品牌——“褚橙”顺势而起，在“互联网+农业”的当口下一夜爆红，“褚橙”因此直接成为“互联网+农业”的商学院案例。

随着互联网新技术的广泛应用，必将给传统农业带来意想不到的变化，“褚橙”的成功无疑给了“互联网+农业”一个全新的注脚，同时也是一个互联网造就的传奇经典案例。

1. 互联网成就“褚橙”品牌

当前热火朝天的“互联网+”浪潮极大地影响着中国企业家的经

/ 003 /

营，当我们梳理“互联网+”的发展脉络时发现，中国互联网的发展趋势主要有两个方面：第一，互联网寡头之间的合纵连横式——正面竞争；第二，“互联网+”深度地渗透各个传统行业，使得传统企业真正地实现连接一切。在这场渗透式的互联网革命中，互联网正在改变着我们每一个人的生活。2013年，互联网化快速发展，主要体现在消费者的生活消费和金融投资方面；2014年，互联网化的趋势在房地产、农业、教育等行业已经形成燎原之势；2015年，“互联网+”上升为国家战略。

正是这样的趋势，让作为农产品代表品牌的“褚橙”与本来生活网共同谱写了一个经典的跨界融合范例。

我们在撰写《“互联网+”如何加》时发现，在“互联网+”的多个特征中，排在首位的就是跨界融合。随着互联网技术的发展，将会深深地改变传统的农业作业和营销方式。如在营销方面，社会化营销快速地打造出农产品的品牌。

早在2012年以前，由于“褚橙”尚未拓展北京市场，但是，褚时健种植的“云冠”牌冰糖橙已经在昆明市场有了较高的知名度。这除了得益于“云冠”牌冰糖橙拥有优质的口感之外，更多的还是因为媒体纷纷报道褚时健这个企业家的曲折传奇经历。

众所周知，褚时健的身上曾贴着红塔集团董事长、“中国烟草大王”、全国“十大改革风云人物”等多个标签。在褚时健的人生中，他曾力挽狂澜地用18年时间将一个濒临倒闭的红塔卷烟厂，打造成为一个创造利税千亿级的巨型企业。他本是一个值得称赞的企业家，然而，命运却跟褚时健开了一个玩笑，晚年因贪污问题，褚时健被判无期徒刑。

“祸兮福之所倚，福兮祸之所伏。”命运并不是沿着一条轨道前行的，由于糖尿病严重，褚时健于2002年获得保外就医的机会，因此回到家中养病。经历了人生的大起大落后，75岁的褚时健并没有潦度余生的打算，而是到山上去种橙子。

种橙期间，褚时健住在山上的露天棚里，架设水管、改良土壤、选育果苗……经过几年的辛苦耕耘之后，褚时健以“云冠”为品牌名，对橙子进行推广和销售。褚时健的妻子马静芬还制作了一个名为“褚时健种的冰糖橙”的广告横幅，正是这个横幅使“云冠”冰糖橙很快售罄。

此时的“云冠”冰糖橙依然偏安在云南这个区域市场，还没有引起大的轰动。经过梳理发现，“褚橙”之所以能风靡全国，主要通过与本来生活网的战略合作。正是凭借电商平台，“褚橙”才成为高大上的品牌。

2012年9月，本来生活网的买手注意到了“云冠”冰糖橙。由于本来生活网创办人喻华峰曾有在《南方周末》《南方都市报》《新京报》等媒体的从业经历，他敏锐地预知到了“云冠”冰糖橙的市场前景，从而愿意与“云冠”冰糖橙携手合作，为“褚橙”这一品牌的风靡全国打下了基础。

在诸多农产品品牌中，“褚橙”的品牌打造极具典型研究意义。在塑造“褚橙”这个品牌上，作为电商的本来生活网花费了不少心思。为了让“云冠”冰糖橙更能打动消费者，直接把产品名变为“褚橙”——把褚时健传奇的故事、一位八十多岁的创业者、口味极佳的水果等元素融合进一个载体——“褚橙”。

经过近两个月的筹划，2012年11月5日10时，本来生活网开始销售“褚橙”。其后的销售业绩证明了喻华峰的判断，前五分钟抢购了800箱；24小时内售出了1500箱；四天卖出了3000多箱；不到40天，售出200吨。这样的业绩让无数的农产品生产者感受到了互联网渠道的巨大力量，随着互联网技术的普及，也意味着新时代农业“互联网+”时代的到来。

2. “褚橙”黯然退出沃尔玛

在《“互联网+”如何加》一书中，我就曾谈到过，在“互联网+”

时代，再不拥抱“互联网+”，你就落伍了。其理由是，在碎片化时代，消费者需求的不断变化，以及随之而来的产品设计和销售渠道的互联网化，迫使传统企业在营销和渠道拓展、产品设计等方面更向消费者贴近。

随着互联网时代，特别是移动互联网时代的来临，传统企业的商品销售模式、渠道，以及用户的消费习惯都发生了翻天覆地的变化。当这些变化影响到传统企业的经营时，摆在传统企业面前的选择只有两个：要么互联网化，要么被用户摒弃。

究其原因，互联网的高速发展改变了用户的购物习惯和生产厂商的产品设计思维。为了抓住“互联网+”的机遇，越来越多的传统企业开始谋求另一条更好的基业长青和永续经营的生存与发展之路。对于传统企业来说，“互联网+”已经成为所有企业经营者们都无法回避的棘手课题。在这样的时代背景下，“褚橙”作为传统企业，自然也不例外。因为在传统商业渠道里，起初的“褚橙”并不算一个好商品。

据媒体报道的资料显示，在与本来生活网合作之前，“褚橙”也曾经与沃尔玛这样的渠道终端合作过，但最终却黯然退出。其原因有如下几个：

第一，“褚橙”的产量较小，甚至是非常有限。与赣南脐橙几十万亩的种植面积相比，“褚橙”的种植面积一共才2000多亩，其年产量不过9000吨，几乎很难进入沃尔玛这样的大型连锁零售渠道体系。

第二，高昂的进场费、物流成本，以及较长周期的支付方式，让“褚橙”难以接受。

与赣南脐橙相比，“褚橙”的卖相普通，当时的名气又没有赣南脐橙大，而且价格比赣南脐橙还高，普通的消费者几乎不知“褚橙”和褚时健的励志与创业故事，在沃尔玛连锁店这样的卖场，消费者毫不犹豫地购买赣南脐橙。从这个角度分析，特别是在本来生活网运营中心副总经理蒋政文看来，在传统商业渠道里，“褚橙”并不算一个好商品。

蒋政文认为，“褚橙”的产品特性、产量、定价决定其走不通超市路线，但和电商有很好的结合点。我们用媒体人做报纸、杂志的方式把故事通过网页呈现出来，消费者直观了解再品尝之后，还可以在网上做口碑传播。“褚橙”的能量一下就爆发出来了。

二、“褚橙”模式不是想复制就能成功复制

不管是褚时健的“褚橙”、柳传志培育的“柳桃”，还是潘石屹的“潘苹果”……从这轮火爆的名人水果潮来看，“互联网+农业”的潜力无疑是巨大的。值得深思的是，在名人水果中，如今只有“褚橙”一枝独秀，“柳桃”和“潘苹果”似乎不温不火。

众所周知，“褚橙”知名度的迅速飙升，源于褚时健与本来生活网的合作，即“褚橙”的营销渠道互联网化，才使其迅速脱颖而出，成为中国鲜果业的佼佼者。在中国很多地方，具有鲜明地域特色的农产品并非都能如此效仿，一旦盲目效仿，必然成为东施效颦。

1. 复制“褚橙”渠道模式很难成功的根源

“褚橙”的互联网渠道模式很难被成功复制的原因，是因为流通成本、宣传费用等过高，不利于远程物流的快速配送，制约了中国各地特色生鲜产业自身的发展和市场拓展。经研究发现，平台背后的本质，是将传统的线下渠道线上化，最大化地提升其效率。这与传统渠道相比的优势在于，线上的销售价格有下降的空间，会让消费者受益，以此推动在线渗透率的增长。

在将传统的线下渠道线上化的过程中，有些企业可能会增加其产品的成本，这主要是因为互联网打破了地域、群体的限制，对长尾关键词的覆盖使得行业龙头将最大限度地享受增长溢价，在同样商业模式下，行业内第二、第三阵营的企业，将面临顾客单价获取成本无比高昂的问题。因此这个行业只能投资第一阵营，或者新商业模式的企业，这个趋势在移动端兴起之后将变得更加明显。^①

按照这样的态势发展，实施平台化战略的传统企业，通过满足不同客户的个性需求，来降低单位用户的实际获取成本，同时还能通过满足同一客户的不同需求提升每个用户的平均收入（ARPU，Average Revenue Per User）值，提高其投入产出比。

然而，中国有很多特色农产品，其传播范围相对较小，甚至只有本地消费者和生产经营者清楚该产品的好，这样的产品即使质量再好，由于其没有在大范围内进行宣传，中国大部分消费者依然不了解其产品特性，故销量有限，如果经营者想要加大力度来宣传，其成本是很多特色农产品不能承受的。在这里，我们以贵州省凤冈县出产的锌硒茶为例进行探讨。

凤冈锌硒茶优质的品质，源于以下两个原因：

第一，悠久的产茶历史。文献记载，凤冈产茶的历史较为悠久。在唐代，茶圣陆羽就介绍了凤冈的产茶历史，在《茶经》中，陆羽介绍说：“黔中生思州、播州、费州、夷州……往往得之，其味极佳。”

唐朝时的夷州治所就位于今天的凤冈县绥阳镇。

其后，宋代《华阳国志》中也记载了凤冈产茶的历史：“平夷产茶蜜。”

作为中国地理志史的书籍《太平寰宇记》，也同样记载了凤冈产茶的

^①薛蓓蓓，刘洋：《“互联网+”生活服务领域研究报告》，见 <http://www.iyiou.com/p/17424/>。

历史：“夷州、播州、思州以茶为贡。”

清代的《梅篻随笔》中也记载：“龙泉产云雾芽茶，色味双绝。”其中的夷州、思州、龙泉，均指遵义市凤冈县一带。

第二，独特的自然环境。(1) 凤冈县位于贵州省东北部乌江中游，地处乌江北岸，大娄山南麓，地理坐标处于东经 $107^{\circ}31'$ — $107^{\circ}57'$ ，北纬 $27^{\circ}31'$ — $28^{\circ}22'$ 之间。

(2) 属于典型的中亚热带湿润季风气候。凤冈县年均温度 15.2°C ，极端最高气温 37.8°C ，极端最低气温 -7.4°C ，无霜期 239—299 天，年平均积温 5548°C ，年日照时数 962.4—1349 小时，年平均日照时数 1139 小时，年平均降雨日数 180 天左右，降水量 1257.21mm。

(3) 地表、地下水资源丰富。凤冈县属于典型的喀斯特地形地貌，水资源丰富。凤冈县地表水资源由 315 条支流汇集成五大河流，河道总长 1229.6 公里，地表径流 11.72 亿立方米；地下水资源 2.57 亿立方米。

(4) 喀斯特地形地貌，土壤富含稀有元素。凤冈县是典型的喀斯特溶山区、低山丘陵、低山深切切割地貌，土壤主要分布为黄壤、石灰土、紫色土、水稻土四个土类，11 个亚类、45 个土属、113 个土种。

众所周知，茶叶最佳的生长环境是在海拔 800—1200 米之间，凤冈县的地理环境非常适合茶叶的生长，且多为黄壤，土层深达 80—200 厘米，pH 值约为 4.5—6.5，肥力中等，有机质含量丰富。

正是这样的地理环境，才造就了凤冈锌硒茶的品质。2004 年，贵州省理化检测所、贵州师院理化检测中心对凤冈有机茶规划区内的土壤和茶叶（茶青和干茶）进行检测，结果发现：凤冈县土壤中锌含量为 $95.3\text{mg}/\text{kg}$ ，硒含量为 $2.5\text{mg}/\text{kg}$ ；茶叶中锌含量为 40—100mg/kg，硒含量为 0.25—3.50mg/kg，且完全来源于茶树对土壤中锌硒的天然吸附。

2006 年 1 月 24 日，国家质检总局组织对凤冈锌硒茶实施地理标志产品保护。既然有如此悠久的历史 and 较好的产品品质，为什么其知名度远低