

褚橙你也学不会

黄铁鹰◎编著

宁高宁/柳传志/任志强
茅理翔/陈春花/宋新宇

深度点评



褚橙你也学不会



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

褚橙你也学不会 / 黄铁鹰编著. —北京: 机械工业出版社, 2015.4

ISBN 978-7-111-49773-8

I. 褚… II. 黄… III. 褚时健 - 商业经营 - 经验 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 059521 号

褚橙热卖, 是褚时健的名声作用大, 还是褚橙的质量真好? 曾经的烟草大王褚时健, 75 岁出狱后开始种橙子, 10 年后再次傲视同行。2014 年, 在万科和找同行网的协助下, 黄铁鹰来到了云南省新平县褚橙的果园, 对褚橙这一经典案例进行调查。

褚橙你也学不会

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 李 琦

责任校对: 殷 虹

印 刷: 北京盛兰兄弟印刷装订有限公司

版 次: 2015 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 147mm × 210mm 1/32

印 张: 8.5

书 号: ISBN 978-7-111-49773-8

定 价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东



PREFACE

同《海底捞你学不会》相比，褚橙案例对我的震动更大。写完后总想找人说，一个朋友提醒我，为什么不找一些企业家和学者，看看能不能震动他们，写写感想？于是，我托朋友找到柳传志先生，三天后，朋友传回话：“柳先生看完了，同意写，但他现在住院，问什么时间交稿？”我说，年前。2015年1月份收到了柳先生1000多字的评论。朋友说，他是在医院用手写的。

我先前出的几本书，都是宁高宁先生写的序。他给我写序，我估计主要是碍于情面，因为我曾在他手下玩命工作过15年。这次褚橙案例又发给他。问了好几次，是否收到案例，他都没回音。我想他可能写烦了，再加上年关，就不理我了。可是一个星期后，中粮一个高管给我电邮说，宁总把褚橙案例转给他学习，但电邮里的附件打不开，问我能不能直接给他发一次案例。我一听，急了。这个案例尚未发表，他怎么能给我乱转？！我跟那个高管说，你还是跟你们宁总要吧。这样的

话，一旦我的案例被盗版出去，我好知道找谁算账。然后，我给宁总打电话，我说，为了这个案例，我们“找同行网”花了8个月的心血，还没发表，你怎么给别人看？宁总说，我觉得写得好，让我们有关公司负责人学习学习，我一定跟他们打招呼不要流传出去。一个月后，宁总写来了4 000多字的评论。他以前给我的书写的评论都是1 000多字。

宋新宇博士曾是德国罗兰贝格咨询公司的第一任中国总经理，他辞职后，自己创业给中小企业培训，一做就是15年。他收到案例后，第二天答复我，年前太忙，不能参与评论。可是两个小时后，我又收到他的邮件，他说：我收回前一份邮件，我一定参与。一个星期后，我收到了宋博士写的6 000字评论。

我一共邀请了35个人阅读这个案例，其中30人写了评论。我们从中选择了27篇，与案例一起编成了这本书。

本书能够面市，首先要感谢王石，是他建议我们研究褚橙，并从中穿针引线。不仅如此，万科公司还出钱资助了这个研究。

其次，我们要感谢褚时健夫妇，他们不仅多次接受我们的访谈，还把褚橙农场的所有角落向我们敞开，并且任由我们对整个管理团队以及员工随便“审问”。更要鞠躬致谢的是，褚老本人对这5万多字的案例，前后两次逐字逐句地进行了审阅。

我们要感谢褚橙的作业长刘洪、郭海涛、王学堂，质保部主任王伟，办公室主任普元星，褚橙农户顾文云、周国恩，以及当地其他种橙人李应有、潘明、杨玖伍，他们一定被我们所问的那些自以为是的外行问题烦透了。没有他们对我们速成式的“科普”教育，就不可能有这本书。

我们要感谢褚时健的外孙女婿李亚鑫，以及他的团队成员：张伟、王迁、岳磊、马海涛。没有他们，我们就无法解开褚橙销售背后的谜题。

我们要感谢褚时健的儿子褚一斌，他对父亲的看法丰富了我们对于褚时健的认识。

我们要感谢大营街居委会书记任新民和褚橙丽江基地负责人冯梓铭，他们和褚时健相识多年，他们为这个案例的研究提供了非常可贵的第一手资料。

我们要感谢万科集团的胡贲、马进，以及《云南日报》的杨晓玲，是他们周到的安排，让我们的研究得以顺利进行。

我们要感谢北京大学 MBA 办公室的江敏、北京大学 MBA 联合会的权会军、北京大学心理学系周晓林教授、“吃得好” CEO 黄琳、中科生态食材探索联盟秘书长张艳霄和常务秘书长李东艳，以及北京万橙商贸公司总经理万小平。他们协助我们组织了共 6 场由 251 人参与的褚橙盲测。

我们还要感谢湖南种橙人向开风、王强、郭昌远，联想集团佳沃葡萄酒北京南半球采购主管王沙女士，澳大利亚

最大的柑橘包装和经销商 Mildura Fruit Company 的 Ferdi Bergamin 先生、Justin Lane 先生以及他们的同事，没有他们的帮助，褚橙就没有参照物。褚橙没有参照物，就等于是孤零零的一棵树，没法说它是高是矮。

我写了 15 年商业案例，褚橙案例让我比较满意。但是，也让我知道了，好的案例，既需要好的对象，也需要专业的研究和编写团队，这是因为，高质量的案例需要高投入。这就是我们创办“找同行网”的目的——用案例养案例。我们的目标是编写 100 个像褚橙这样水平的案例，用来记录中国这个千载难逢的商业变革时代的一部分事实。希望后人在研究这段历史时，看到的不仅是投机取巧和贪污腐败。

最后，衷心希望这本书能卖个好价钱，感谢每一位翻开这本书的读者。

黄铁鹰

目录
CONTENTS

前言

第一部分

第 1 章 种出来的褚橙 //3

引子 //4

褚橙是什么橙？ //5

为什么要种冰糖橙？ //6

褚橙成功的原因 //8

褚橙案例研究的前哨战 //11

“你不能把云南的太阳搬去！” //13

水果水果，水是最重要的，没有水就没有果 //15

因地施肥 //17

间伐 //23

控梢 //26

剪枝 //29

病虫害防治 //33

果农管理 //36

- 褚橙的管理团队 //43
- 用卖啤酒可乐的方法卖橙子！ //48
- 褚橙你也学不会 //56
- 一个人怎么能在四个行业都傲视同行？ //64

第2章 褚橙热卖，是褚时健的名声作用大，还是褚橙的质量真好？ //70

- 我不聪明 //71
- 巨大反差下的统一：考察澳大利亚柑橘同行 //74
- 其实是褚橙成就了本来生活网 //80
- 大众真的喜欢褚橙吗：盲测的考验 //87
- 结论：褚橙，是种出来的！ //94

第二部分

第3章 影响企业家的企业家精神 //97

- 我心中怎能不深深敬佩！ //98
- 褚时健是个首席产品官 //101
- 褚橙是怎么炼成的？ //106
- “褚橙精神”的传承 //109

第4章 褚橙的启迪：学者之悟 //111

- 是传奇，更是科学 //112
- 竞争的美德 //120

- “神果”的背后 //124
- 让企业家精神永放光芒 //126
- 人人都是褚时健 //134
- 褚橙你也学不会？——我不这么看！ //140

第5章 新农人学褚橙 //151

- 创业之舟的方向和锚 //152
- 学不会，我们也必须学！ //158
- 做有故事的产品 //164
- 值得人手一册的宝典 //167
- 我们做好十年磨一剑的准备了吗？ //173

第6章 众说纷纭大家谈 //177

- 永不言败 //178
- 向认真致敬 //181
- 我在褚橙中，也读到了我的不甘心！ //185
- 知行合一 //192
- 褚橙，你学得会 //196
- 食品的质量在于稳定 //199
- 如果只是橙子，就算甜如蜜也不值钱 //203
- 仅仅认真是不够的 //207
- 褚橙像好莱坞大片，符合了人们内心需求 //210
- 世界上就怕认真二字 //213
- 企业可以做自己 //216
- 没有好产品就没有好营销 //219

我有话说 //223

你的观点？你的思想？欢迎众说纷纭大家谈，与大师碰撞，也许，下一位作者就是你！

附录 A 美国佛罗里达柑橘种植统计数据节选 //224

附录 B 事前问卷 //228

附录 C 调查问卷 //231

附录 D 褚橙盲测实验报告 //235

实验一 褚橙与云南橙 //236

实验二 褚橙与湖南橙 //241

跨实验分析：褚橙与平均橙 //245

实验三 褚橙与外国脐橙 //249

名声与质量对褚橙成功的贡献 //253

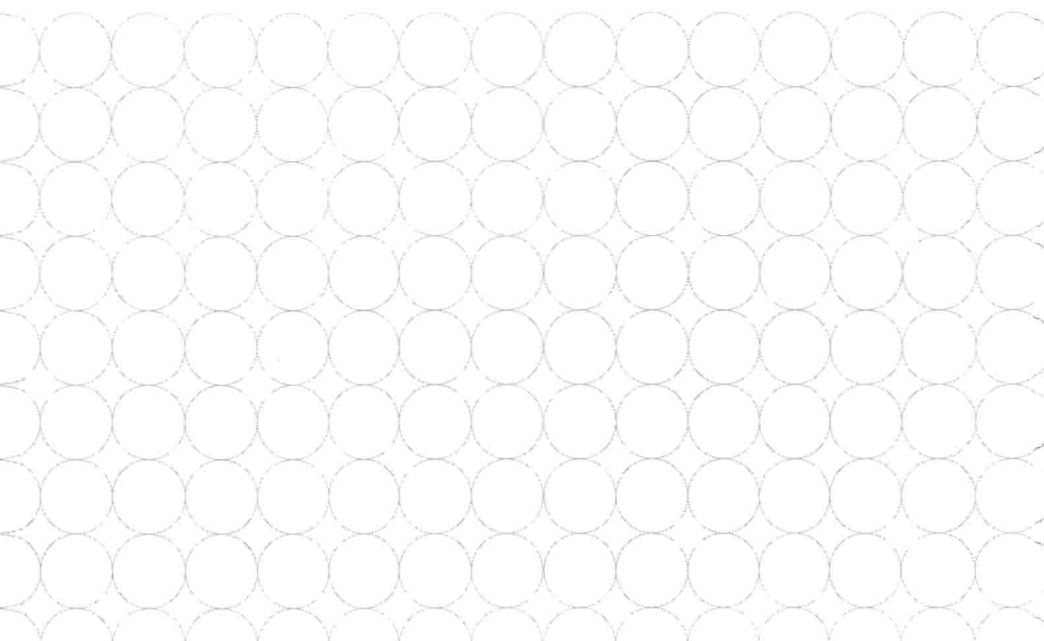
参考文献 //254

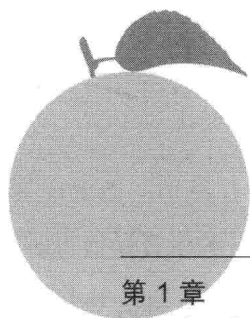
主要作者名单 //257

主要编辑名单 //260

项目组成员名单 //261

第一部分





第 1 章

种出来的褚橙

黄铁鹰 刘宇波

引 子

2014年5月，王石给我打电话。他说：“铁鹰，你应该研究褚橙的案例，褚时健做的事真是值得研究。我又去他的果园了，他的橙子树没有大小年，每年都高产。不仅如此，他年轻时酿过酒，他的出酒率比同行高15%；‘文革’时还管过糖厂，出糖率也比别人高。这个人真厉害，他天生就是一个‘精算师’。”

跟王石交往多年，我在电话里能感到王石说话时眉飞色舞的兴奋。精算师是保险业的一个特有职业，王石不应该不知道。他一定是急于表达，就不顾语言的准确了。但他的意思我明白——褚时健是一个非常精于核算的人。

能让王石兴奋的事自然值得我研究，更何况王石在电话的结尾又加了一句：“铁鹰，中国现代商业史应该有褚时健的案例，他都87岁了，再不研究就晚了。如果你研

究，万科可以资助。万科正要建立中国商业案例库。”

我跟王石说：“要研究褚时健的一生，就必须把中国现代史，特别是1949年以后的中国历史搞清楚，这超出了我的能力范围。另外，研究他如何成为烟草大王，又如何入狱，因为有太多人写，我也不愿意涉及。但他75岁出狱后开始种橙子，10年后又傲视同行。这个案例，我绝对有兴趣。”

2014年6月1日，在万科胡贲的协调下，我和找同行网^①的案例研究人员来到了云南省新平县褚橙的果园。

褚橙是什么橙？

2002年，75岁的褚时健保外就医，在云南省新平县接手了一个经营不下去的国营橙园。他给自己的橙子品牌取名为“云冠”，寓意为云南的冠军之橙。但褚时健的名气远大过“云冠”，人们就给褚时健的云冠橙起了个别名——褚橙。后来，大多数消费者只记住了“褚橙”这个别名，反而忘记了“云冠”这个大名。

① 找同行网是一个以同行经验，解决企业管理难题的网站，同时也是一个在线的案例库。网址：<http://www.zhaotonghang.com>

随着褚橙的热销，一个非常小众的橙子品种进入了消费者的视线。褚时健种的橙子，学名为冰糖橙，柑橘属，其原产地位于湖南省洪江市（原黔阳县）^①，是1955年大冻后，甜橙在当地芽变后产生的新品种，在湖南省有着将近50年的种植历史。相较于大众更加熟悉的脐橙等品种，冰糖橙个头小、无核或少核，果实多汁，甜似冰糖，也因此得名。

冰糖橙对生长气候要求很高，在世界范围内尚未广泛种植，在国内也仅是湖南省栽培较多，在云南、四川、重庆、贵州、两广等地有少量种植。2013年，全国的柑橘作物总产量为3 276万吨，其中冰糖橙总产量约有150万吨^②，仅占全国柑橘总产量的4.6%左右。

为什么要种冰糖橙？

2002年，75岁的褚时健保外就医出来后，回到了玉

① 在实地调查过程中，对于冰糖橙的原产地到底是湖南省黔阳县还是湖南省麻阳县存在争议。

② 2013年，全国冰糖橙总产量尚未找到准确数字，近150万吨这一数字是通过网上各方面报道数字（如：2011年新闻《麻阳冰糖橙被认定中国驰名商标 年产量占全国1/4》），以及省级农业局工作人员大体估算综合得来。这个数字经我们采访，大家的说法也不很一致，这里取多数意见。