

褚时健 75 岁再创业



编者按

11 月 5 日,昔日“烟王”、红塔集团原董事长褚时健种植的“褚橙”在北京正式上市,此次合作首次尝试电商渠道,食品电商“本来生活网”获得北京市场独家在线销售权。中国经济的发展史上,褚时健注定是一个绕不开的人物;51 岁成为玉溪卷烟厂厂长,18 年把这间地方小厂打造成亚洲第一烟草企业,被称为“烟王”;面临退休时,无法忍受工资与企业产出的巨大落差,71 岁时因贪污被判无期徒刑;74 岁保外就医后,与妻子承包荒山开始种橙,踏上了“橙王”之路。与其在耻辱中度过余生,不如再创业荣光。

环境与社会发展大趋势中,洞察出了地产行业在当时的巨大潜力和广阔前景。企业家要审时度势,顺应时代和行业发展的潮流,及时调整策略,使企业往好的方向发展。

勇于拼搏 迎难而上

2003 年,褚时健开始种橙子时,他处于保外就医,活动受限的时期,当时 75 岁的他仍是戴罪之身,并且患有严重的糖尿病。这样的处境对于一般人来说或许只能选择自暴自弃,等待生命之神的召唤。可是,面对如此大的打击,褚时健的回应是老骥伏枥,志在千里。外界毁之也好,誉之也好,他坚守的企业家情怀早已定格,永不改变,并且对生命和事业的热情越烧越旺,似乎燃烧了世俗的偏见、一般的定调。企业家处于企业的尖端,直面企业的困难与挑战,企业的生死存亡掌握在企业家的手中。如果企业家在困难与挑战面前退缩,不是迎难而上,而是一味地退缩,企业无疑等于宣判了死刑。陈天桥、马化腾、张朝阳等人正是勇于拼搏,迎难而上才成就了今天的搜狐、盛大、腾讯、新浪。

永不停息 不断进取

2003 年,有个亲戚带了美国橙子给褚时健品尝,但是口感偏酸。“为什么我们就不能种出口感更适合中国人的橙子呢?”国外的 555、万宝路等香烟在中国横行时,褚时健就想要做中国最好的烟并且做到了。这次,75 岁的褚时健决定种橙子。

今年 11 月,从市场的反应来看,褚橙

大受欢迎,再一次证明,褚时健又做到了。褚时健觉得外国人能把本国的产品做到国际品牌,中国人并不比外国人差,同样能把中国的产品做到国外去,虽然,目前,褚橙在国内市场做的品牌影响力刚刚起步,但是,在这位拥有超强进取精神的企业家面前,褚橙走向国际品牌或许并不难。据悉,目前,褚时健还在酝酿加工饮料产品,而竞争目标对准的就是国际品牌都乐。他曾经说过对于事业的追求,已欲罢不能,身不由己了。逆水行舟,不进则退。不断进取是企业保持长久生命力的源泉,如果企业和企业家原地踏步,不思进取,注定会被后来者赶超,最终走向没落。

11 月,“安永企业家奖”2012 获奖者名单公布,招商银行马蔚华行长成为大陆区获最高荣誉“2012 国家大奖”的企业家。他在感言中说:“我很重视这个奖项,最重要的是这个奖是对企业家精神的肯定。什么是企业家精神?不断进取创新,胸怀世界的责任感。招商银行正是怀着这样的企业家精神,从深圳蛇口的一家银行成长为全球 500 强之一,品牌成长性全球第一。”

眼光长远 战略布局

褚时健的种橙业属于农业的范畴,农业现代化以及发展生态农业是农业发展的方向,不仅可以实现物质多级利用和能量高效利用,降低成本,扩大受益,还可以保护环境,实现人与自然可持续发展。褚时健把握好了行业发展的方向,他的果园俨然一副现代生态农业的画卷。水泥路盘山而建,路线标志牌醒目,道路设计一出一进,让丰收时节汽车也进出有序,道路两边,是按照等高线全面使用机械化开挖的林地,每亩地 148 株果树,株距和行距分别是 2 米和 3 米——太密了抢夺营养,影响生长,太稀了则浪费土地。以一户农户 2 人为单位,根据片区管理户数,配套建设农户住房和沼气、厕所、猪厩,两个基地共投入资金 68 万元,建成农户住房 130 套、共 4200 平方米,建成“三配套”沼气池 138 个;要求果农使用沼气,对自己管理的果园,地埂种植红薯等作物,饲养猪鸡,将生产的农家肥和沼液沼渣投入果园中,增加果园肥源。

果园中每个细节的设计背后都有科学严密的数据做支撑。具备战略的眼光,把握行业发展最新方向,先发制人,抢占制高点,是现代企业家精神的体现。苹果创始人乔布斯的过人之处之一便是在个人职业发展和企业经营中具备长远的眼光。他当年将百事公司总裁约翰·斯库莱(John Sculley)挖来苹果担任首席执行官之前曾经询问后者这样一个问题:“你是愿意一辈子卖这种甜味的汽水还是做些别的事情改变世界?”据悉,iPad 雏形,20 多年前,已在乔布斯脑中浮现。

诚信经营 完善细节

褚时健为自己的冰糖橙种植制定了很多细致的工序。比如,剪去多余的枝叶,每棵树只留 240—260 朵花,让每个橙子都能享受足够的阳光和养分;树长大了,空间不够,相互争夺阳光和养料,必须砍掉三分之一的树;要想橙子品质高,必须先前就摘除一部分果实;这些措施会减少整体产量,但会提高单个橙子的质量。这几年云南干旱,但褚老的果树却仍然能够吸收甘甜的山泉水。

原来,为了能够将山泉水引到果园林,当年褚时健搭建了 5 条管道,一条水管将近 200 米长,当时仅有 100 多万元的褚时健只能向朋友借。肥料是褚时健的独特配方,混合了鸡粪、烟沫,还有榨甘蔗后废弃的糖泥,成本只有 200 多块,但比市场上 1000 块的化肥还好。不仅改变了山里的土壤结构,还让冰糖橙的甜酸比达到 18 比 1,这是别的橙子很难达到的口感标准。褚时健的每一道工序都细致入微,考虑到消费者的利益。市场经济是法制经济,更是信用经济、诚信经济。

天网恢恢,疏而不漏,违背诚信的原则,最终会被市场封杀。诚实守信是企业的基石,只有建立了诚信的形象才能赢得市场的认可。海尔就是重视诚信的代表,1985 年,张瑞敏带头把 76 台有质量缺陷的冰箱全部砸烂。海尔创造的“神话”——从 1984 年底到 2000 年,海尔营业额年均增长 80%,与海尔讲究诚信的文化密不可分。活到老学到老

“他不打牌,不打麻将,就是喜欢看新

闻、看书,大多是柑橘种植、采收方面的书,经常给我们带来各种信息,包括国外的。”据褚时健果园的技术员张伟透露。果园发展中的几次危机,也是靠褚时健看书度过的。第一次是 2006 年,种下 4 年的果树第一年挂果,2400 亩只收了 14 吨。果树掉果严重。褚时健因此睡不着,连夜看书找原因。另一次果园发展的危机是 2007 年。随着产量的增加,果园建起了冷库。但由于对冷库的温度和湿度标准并不熟悉,入库水果都腐烂了。请了外地的专家来也没能解决。褚时健夜里三四点还在看书,后来还是找到了办法。最后技术人员就是根据他说的标准,调整了冷库的温度和湿度。人不学,要落后,刀不磨,要生锈。知识就是财富。

由于市场环境复杂多变,并且竞争激烈,经济规律、政治文化相互制约,企业的许多重大决策都面临两难选择,要求企业家能够敏锐、果断、准确决策重大问题,制定正确经营方案,企业家必须懂经济、懂管理,运用客观经济规律,分析宏观经济走势,运用管理学的原理,决策企业未来,抓住机遇,规避风险。现在管理学界普遍认为,一个企业只有成为学习型组织的时候,才能保证源源不断的创新,才能具备快速应变市场的能力,才能充分发挥人力资本和知识资本的作用,也才能实现企业满意、顾客满意、员工满意、投资者和社会满意的目标。

大胆尝试 勇于冒险

之初,褚时健果园的树种有很多次变化。刚种下时,因为没有打开销路,为了减轻市场压力,还种了一部分温州蜜柑。这种作物的卖价约比冰糖橙便宜一半,成熟期也不同,可以错开销售高峰。但 2008 年南方雪灾,褚时健看到了这个消息,召集技术人员开会时说,雪灾肯定对湖南冰糖橙产量有很大影响,来年的市场要有大的变化。他决定将果园的 5 万棵温州蜜柑挖掉,全部改种冰糖橙。

当时基地的温州蜜柑已经挂果了,还有六七个月就可以收,这个时候挖掉,相当于要舍弃价值 200 多万元的果子。果农都说最好等蜜柑收完这一季再换品种,或者隔一株挖掉一棵,减少一点损失。褚时健回去琢磨了一下,还是坚持立刻把所有温州蜜柑换种。但后来的市场情况证明他是正确的。第二年,南方的冰糖橙确实减产很多,那一年褚时健多赚了 1000 万元。冒险是企业家的天性,勇于冒险才能找到更好的市场和空间。

根据胡润百富榜,中国富人“十大财富品质”中,“冒险”位居前列。在美国 3M 公司有个口号:为了发现王子,你必须和无数个青蛙接吻。在国外,人们通常认为,“企业家”是“有冒险精神的一群人”,冒险是他们区别于其他人群的显著特征。经过完备调研后的冒险,是获取财富的源泉。

奉献爱心 合作双赢

褚时健生于贫穷家庭,对贫苦人群有着强烈的同情心。因此,在红塔集团的时候,他采用了和烟农互利的办法。为了让烟农种出优质烟叶,他采用由烟厂投资,直接到烟田去建立优质烟叶基地的办法,并且把进口优质肥料以很低的价格卖给烟农。当时烟农好多都富了。如今,在管理果园的时候,他仍然采取与果农双赢的策略。

以一户农户 2 人为单位,根据片区管理户数,配套建设农户住房和沼气、厕所、猪厩,两个基地共投入资金 68 万元,建成农户住房 130 套、共 4200 平方米。在 110 多户种植农户中,第一等级的农户,最高年收入已经达到 6 万元。而技术员的年薪足以达到 10 多万元,不低于一个大城市的白领收入。褚时健曾经从经营果园的收入中拿出几十万元,给老家的百姓装了一条 20 公里的水管,解决了 300 多亩山地的灌溉。

员工是企业产品的创造者,他们为企业付出了巨大的劳动,企业家只有充分保障员工的利益,与员工互惠互利,才能使企业走的更远。不仅要保障员工的利益,企业还要与竞争者、消费者、自然和谐共处。关爱他人,实现多赢经营,不仅是企业家责任的体现,更是企业走上康庄大道的助推器。

褚时健,这位充满无限能量的企业家,曾经像流星一样划过夜空,是那么光彩夺目,也曾陨落过。但是,流星所代表的希望与愿望永远不会陨落。如今,褚时健种的似乎不仅仅是橙子,还有他的人生精髓、企业家情怀和永不落幕的励志表演,而消费者品尝到的不仅是褚橙的味道,还有褚时健用一生的行动书写的人生意义之所在的味道。

褚橙进京 轰动全国

2012 年 11 月 5 日,褚时健种橙的第十个年头,褚橙首次大规模进入北京市场。褚时健选择了新兴电子商务网站——本来生活网。据本来生活网市场总监胡海卿提供的数据,11 月 5 日上午 10 点,褚橙开卖;前五分钟卖出近 800 箱;最多的一人,直接购买 20 箱;一家机构通过团购电话订了 400 多箱,24 个小时之内销售 1500 箱。到 11 月 9 日,已经卖出 3000 多箱。11 月 18 日,本来生活网上,登记等候“褚橙”的已经超过 3000 人。18 日,在他任市场总监的本来生活网上,登记等候“褚橙”的已经超过 3000 人。自 11 月 5 日褚橙进京起,本来生活网七成的订单锁定“褚橙”。首度进京的褚橙只在线上销售,首批 20 吨 5 天售罄。

“我们是个食品网站,正常的消费群以女性居多,但我们最近发现,购买者大多则是男性”,胡海卿告诉媒体,公司监控发现,不少人买褚橙一到两天后,会再次购买多箱。“一开始我们还没想明白这其中的原因,后来,看到一些人发出微博说,吃橙子时,想到了褚老,也联想到了自己和身边一些正在奋斗着的朋友,就想着要多买几箱,送给他们,褚橙已经变成了励志橙”。最近,褚时健的经历进一步被大众所熟悉,有不少网友感叹,原来生命的韧性也可以这么强,人生,其实还有另外一种可能性。

记者 11 月 29 日浏览了本来生活网,发现褚时健种的云冠冰糖橙销量位列热销榜榜首。在本来生活网上,褚橙分两种:5kg 装的特级橙售价 138 元,5kg 装的优级橙售价 132 元,市场上一般的橙子售价 3 元每斤左右,褚橙的售价高达 13 元多每斤。记者观看图片时发现,褚时健种的冰糖橙,卖相并不突出,青一块、黄一块,价格不菲,却引起了消费者的购买热潮。记者浏览下面的评论时发现,11 月 6 日—29 日评论数共 350 条,褚橙的好评度达到 96%,很多客户反应褚橙新鲜、皮薄、肉甜、水分充足,并表示是第二次购买或者有意再次购买,并且相当一部分人表示支持褚时健,可见他们买橙的初衷并不只是为了品尝,而是因为对褚时健的复杂的感情,或感动,或敬佩,或疼惜……。而评论“一般”的客户基本上反应物流速度不给力,当然也有给差评,反应褚橙价格太高,褚橙作为一种商品,对商品的好评、差评都是正常现象并且理应存在的。

曾经带领红塔帝国叱咤风云

他曾经是位叱咤风云的人物,他担任玉溪卷烟厂厂长后,卧薪尝胆,披荆斩棘,以长远的眼光、非凡的胆识和能力,书写了 18 年的辉煌。在那个普遍工资只有几百元的年代,他们厂一个普通职工的工资至少有四五千元。无人知晓“红塔山”解决多少人的温饱问题,造就了多少百万富翁,多少人因此对褚时健满怀感恩之心。

1979 年,褚时健担任玉溪卷烟厂厂长,当时,玉溪卷烟厂是云南省数千家默默无闻的小烟厂之一,固定资产 1065.65 万元,生产设备全部是三四十年代的水平。1980 年,玉溪卷烟厂市场销售危机四伏,主要产品在市场上信誉直线下降,产品滞销。1981 年,褚时健拍板从国外引进第一台卷接机后,效益猛增。之后,他找到主管工业的副省长,提出贷款 2300 万美元,引进世界最先进的卷烟生产设备。设备到位后,褚时健开始和烟农直接打交道,建立自己的烟叶原料基地,并要求把原料生产作为工厂的“第一车间”重点投入,以提高烟叶品质。1988 年 7 月 28 日,国家放开名烟零售价。