

他用“第二次创业”再度证明了自己

——褚时健从“烟草大王”到“褚橙王”的传奇与思考

■ 本报记者 王剑兰 王道海



提

近几年,“褚时健”这个多年前炙手可热的名字,在被淡忘多年后再度成为一个国人关注的热门话题。他在 70 多岁本该苦度余生时重创基业,承包了一片 2400 亩荒山种橙子,十年后发展成为了拥有 35 万株冰糖橙且拥有完备道路规划和水利设施的现代农业示范基地。今年 86 岁的褚时健,这位昔日万众瞩目的“烟草大王”,因之再次成为聚光灯下的“褚橙王”、极具典型性的传奇企业家。他留给这个社会的,不仅是他亲手造就的前后两笔巨大的物质财富,而且也是一笔有待深入解析的精神文化财富。但愿这个新一轮“褚时健现象”引出的话题,能提供给我们这个社会尤其是广大企业家们更多更大的正能量,能够引起各类社会人士更为广泛的借鉴与反思。

2012 年 11 月 5 日,打着浓烈的褚时健印记,由他亲手种植的“褚橙”在北京正式上市,短短 5 天里,20 吨褚橙销售一空。王石、潘石屹、梁冬、杨锦麟等一些知名人士纷纷发微博为褚橙捧场,“品褚橙,任平生”成为贴在褚橙上的励志标签。

四、“跌得越低,反弹力越大”

关于褚时健 70 多岁开始种橙的理由,媒体报道的大致有这样几种:一是,身体原因,“闲下来,就不行了”。据褚时健表述,2002 年刚保外就医的时候,他的糖尿病很严重,头晕,虽然坐牢只有一年多,但对身体影响太大,“如果闲下来,我身体肯定不行了。”二是,心里不平衡。他说:“现在的国企老总一年收入几百万、上千万,我也不想晚年过得太穷困。另外,我 70 多岁出监狱,总得找点事做,让生活充实点。”三是,否定“烟王”是靠政策论。老伴马静芬说:“以前社会上有很多人,说你褚时健搞烟厂搞得那么好,那是因为政策好,云南烟得天独厚,烟厂交给挑扁担的都成。他做果园,就是想否定这个。”

回顾过去,褚时健言语中流露的是淡定和超然:“今天重新过来说,(当初)不应该那样。但有些事情要实事求是。有时候我们省委书记、省长碰到我,说北京的一些人也经常来

问老褚身体怎么样?我就说只要他们心里明白就得了。”

出生于 1928 年的褚时健,何能走出一条令很多人难以想象的 V 字型人生道路,80 多岁再次成为拥有 35 万株冰糖橙的亿万富翁?这个曾被报告文学形容为像太阳一样灿烂的男人,淡然外表下的内心,似乎没有一个人能触碰到。不久前褚时健在与中国青年报记者对话时说到:“现在社会上太多人都想找条直路走,尤其年轻人,大学读完书进入社会刚几年,就想搞出名堂,实际不是这样。人生很多事,不是一条直线。”

五、“我不是什么事都能做成的神”

2014 年 11 月 19 日,褚时健建设一年多的褚橙庄园开张典礼。想见褚时健的人真是多,车还没到褚橙庄园,路已经走不通了,路边停的到处都是车,而且多是奔驰、宝马、保时捷这类豪车,许多车只有停到庄园一公里以外的路边,然后步行上山。

褚时健对大家说,启动庄园建设,是去年为响应省委省政府发展庄园经济号召才启动的,而庄园正式落成,是“褚橙”品牌发展迈出的重要一步。他说建这个庄园,并不是他非常情愿的,但现在建成了,虽然还这样说,但味

道大不一样,他还是很高兴的。

褚时健的老伴马静芬说,这个庄园是她一手打理才到今天,从施工到土建,再到规划和设计装修,中间数度计划开业都没有如期完成,说着说着她就有些哽咽。“在建设的这一年,我想过不管了,直接交给老头子了,但这些都挺过来了,今天开业我很激动,我相信一句话,坚持坚持再坚持,今天的开业,证明了我的想法是对的。”

马静芬讲完后就是剪彩,台上的每个人都透露出喜悦的神色。剪彩完就是拍照,似乎每个来园子里的人都想和褚时健合影,工作人员也提醒大家,合影可以,但不要碰到褚老,并且给上台的人预留了位置,合影大概又有十几分钟,褚老就摆摆手要回房休息了,路上再有人找他合影,他就沉默地婉拒了。

二次创业扬名于“褚橙”后,褚时健并不算太开心,因为每天都有人登门拜访,对外界的一些营销也不是很满意,不过他仍过着深居简出的生活。有一次柳传志说用自己的直升机搭他去北京,他也不去。而褚时健被拜访者问得最多的问题是,他们自己的事情为什么总是做不成?褚时健就说,“我往往都会告诉他们,你不要把我看成神。”或者说,“我不是神,不是什么事都能做成”。

一、他亲手造就了“烟草帝国”

在经济社会大发展的当代中国,事业有成的企业家比比皆是,但像褚时健这样大起大落、耄耋之年东山再起,极具传奇色彩而又颇具启迪意义乃至教育意义的企业家,恐怕很难找出第二人。

1949 年,他义无反顾地参加革命,却在 1957 年因秉持公道、不愿整人而被打入另册,从此开始了他长达 20 年的黑暗岁月。1979 年,刚刚摘掉右派帽子的褚时健被委派到濒临破产的玉溪卷烟厂。尽管已经到了“知天命”的年岁,但这个早年扛过枪、当过行署人事科长,后来又犯过“政治错误”并因之吃尽人生苦头的褚时健,却在经营管理破败、落后的作坊式烟厂时,从烟田到车间进行了一场具有革命性意义的企业再造,终于以苦战奋斗加创新开拓,把农民的烟田变成烟厂的“第一车间”,千方百计做优做强卷烟质量和品牌,率领企业发展壮大,迅猛飙升,造就了享誉全国的经济奇迹,自己也在 1986 年同时兼任了玉溪烟草公司经理、地区烟草专卖局局长等职。

红塔烟草集团和产品在褚时健的率领下异军突起,称雄全国,并带动了云南烟草的崛起,不但建成了亚洲第一、世界第五的烟草帝国,而且有力地带动了企业职工和当地农民脱贫致富。在他效力于红塔的 18 年中,企业固定资产从几千万元发展到 70 亿元,年创利税近 200 亿元,为国创税近 1000 亿元,加上红塔山的品牌价值 400 多亿,他为国家的贡献超过 1400 亿元,为国民经济和地方发展做出了杰出的贡献,成为众皆知晓的“烟草大王”,全国最红的国企领导人之一,获得了全国劳动模范、全国“五一”劳动奖章、全国优秀企业家、全国“十大改革风云人物”等称誉。他发展国有企业、创造经营奇迹的经验到处传颂,他的话甚至被形容为“圣旨”,他本人俨然成了行业“教父”。某卷烟厂请到他去“传经送宝”,红地毯一直铺到厂外很远。他点石成金,得到他的批条就等于发财。各路烟商、官员和干部子弟八仙过海、各显所能,演绎出种种生动的故事。

二、当年的“褚案”曾是典型现象

但是这个神话到上世纪 90 年代中后期嘎然而止。他从至高的权力宝座上重重地跌落下来,被指控犯贪污罪和巨额财产来源不明罪,成了有可能把牢底坐穿的囚犯。

当年,这个案子在全社会引起了广泛的争议。据当时新华社的报道,对法办褚时健,“有些人感情上接受不了。不少人认为,褚时健……功劳太大了,过与功相比,算不了什么”。“有些人思想上有顾虑:查办褚时健,会不会把企业查垮了,影响云南的经济发展、财政收入?”并由此引爆了一个全国广泛关注的“59 岁现象”,即许多主政的官员或国有企业主要领导者退休前普遍心理失衡,大多想捞取些个人利益以为“补偿”,否则权力会“过期作废”,从而沦为罪犯的现象。

大凡国家制度健全的企业经理人,几乎都能获得与他们创造价值相符的高额收入;当代中国在经历大力度的改革改制后,各类企业管理者们也大多获得了与他们的付出相当的高额收益。可“生不逢时”的褚时健在红

塔奋战 18 年的收入加奖金总共不过 80 万人民币,相当于每创造 17 万元的价值才获得一元钱的个人收益。种种心理的失衡加上不受约束的权力,终于使他在不适当的时候拿了不适当的钱,造成了那个不成熟的时代企业家付出和收入相背离进而导致犯罪的一种特殊的现象。

南方人物周刊曾在有关褚时健的专访中提到一个历史上难以思议的情景:当年在参加毛泽东的追悼会时,褚时健竟突然失控地发起笑来,妻子马静芬火急制止以至将他的胳膊掐出血来。后来,褚时健在回应笑的原因时坦承:我当时想,他妈的,一切该结束了!

如果说他这可能导致弥天大祸的疯狂发笑,体现了他超乎常人的勇气、胆略和对于苦难年代的深刻反思和勇敢扬弃,并可由此解释他经营红塔烟草后一系列常人难以企及的远见卓识和创新开拓,则他后来因贡献巨大、自己获益极小而心理失衡所导致的一次对待物质财富上的“超前占有”,则让他付出了牢狱之灾的惨痛代价,他唯一的女儿也于狱中自杀身亡。

褚时健闻讯后平生鲜有地放声痛哭。他说是他害死了女儿,他说就在前几年,女儿曾经不止一次地告诉他,希望他早点退休,别再工作了,而他却偏偏没有听进去,还想多为企业做些贡献。

三、耄耋创新业,书写新传奇

好在,真正的金子,放在什么地方都会发光。褚时健在 70 多岁时重创基业的历程,就这样具有了某种特殊的意义和价值。

2002 年春节,褚时健因患严重的糖尿病得以保外就医。他的经历许多人为他惋惜,也认为他这辈子完了,能在老家颐养天年,这就是他最好的结局了。但是,出人意料的是,他并没有选择这样走下去,而是与妻子马静芬在哀牢山承包了 2000 多亩的荒山,开种果园。

云南的土地养大了他,当他选择再次创业时,再次选择了与土地密切相关的农业。他说自己老有一个心病,就是他的故乡至今仍然贫穷,他想为改变这种贫穷的现状出点力。

这时,他已经 75 岁了,身体也不好,他所要承包的荒山又刚经历过泥石流的洗礼,一片狼藉,当地的村民都说那是个“鸟不拉屎”的地方。但诸多困难并没有阻止褚时健的“疯狂行为”,他带着妻子进驻荒山,穿上农民劳作时的衣服,昔日的企业家完完全全成为一个地道的农民。他用辛劳的汗水种下 35 万株橙树苗,把荒山变成了绿油油的果园,通过数年的辛勤培育直到开花结果。

人们没有忘记褚时健以前的贡献。2008 年的最后一天,云南当地媒体发布的“改革开放 30 年影响云南 30 人物”中,褚时健排名第五。而就在那一年的春节,一种名为“云冠”的冰糖橙在市场上火爆热销。凭着一般的美味,褚时健的橙子走红市场,果园越做越大,2008 年的纯利润达到 1800 万元。2009 年,它的产量比头年提高了 1000 余吨。这个带着强烈褚时健精神色彩的果园,带着他再度走到了人生和事业的一个顶峰。2010 年 11 月 5 日,云冠冰糖橙正式在云南省上市。2011 年,褚时健的果园利润超过了 3000 万元,固定资产超过 8000 万元。

