

褚
时
健
传

周桦
著



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

褚时健传

周桦 著



图书在版编目 (CIP) 数据

褚时健传 / 周桦著. —北京: 中信出版社,
2016.1

ISBN 978-7-5086-5635-9

I. ①褚… II. ①周… III. ①褚时健-传记 ②烟草企
业-工业企业管理-经验-云南省 IV. ①K825.38
②F426.89

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 255309 号

褚时健传

著 者: 周 桦

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 27.25

版 次: 2016 年 1 月第 1 版

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-5635-9 / F · 3520

定 价: 58.00 元

插 页: 4

字 数: 424 千字

印 次: 2016 年 1 月第 1 次印刷

版权所有·侵权必究

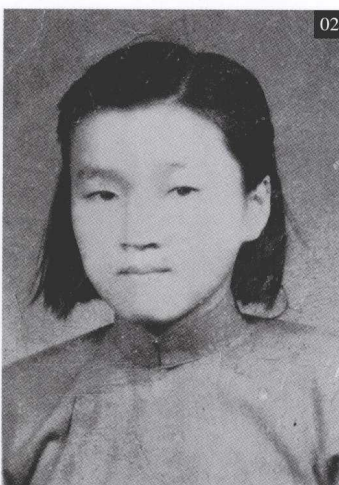
凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com



01



02



03

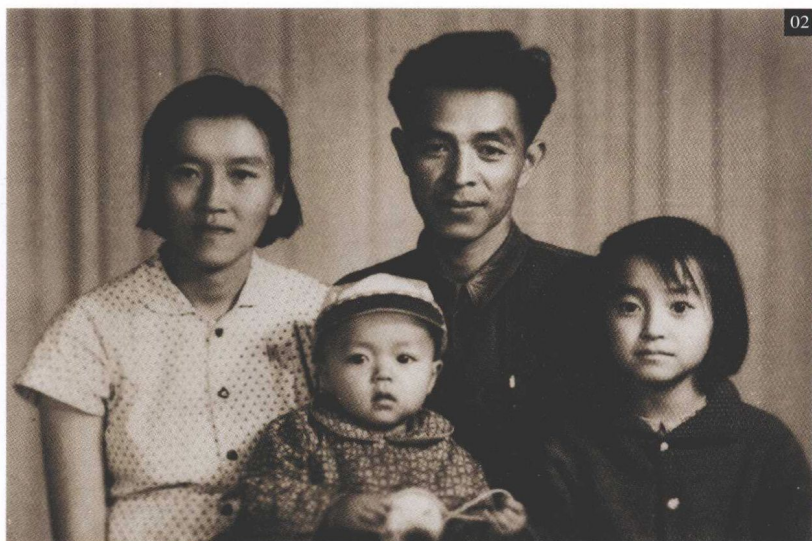


04

- ▲ 01 解放初期的褚时健
- ▲ 02 马静芬少时
- ▲ 03 20世纪40年代初期马静芬和姐妹合影
- ▲ 04 20世纪50年代褚时健一家与马静芬娘家人



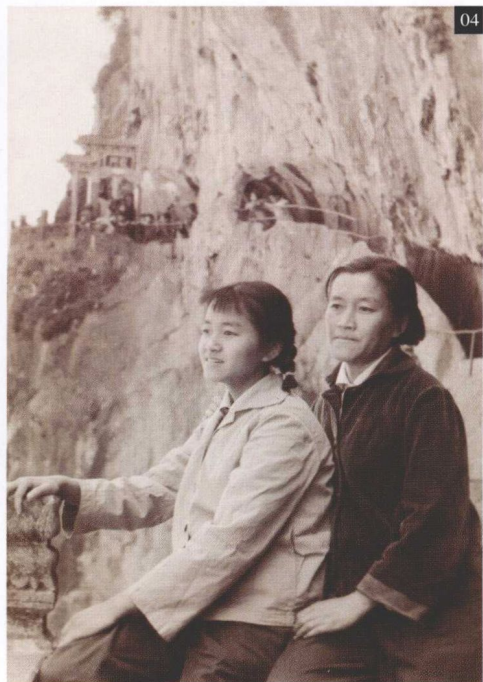
01



02



03



04

- ▲ 01 女儿褚映群幼时
- ▲ 02 20世纪60年代在新平夏洒全家合影
- ▲ 03 20世纪70年代初期褚一斌和伙伴在夏洒
- ▲ 04 20世纪80年代马静芬和女儿合影



01



02



03

- 01 1978年褚时健与同事合影 ▲
 02 1979年褚时健在云南省委党校 ▲
 03 20世纪80年代褚时健率队出国考察 ▲

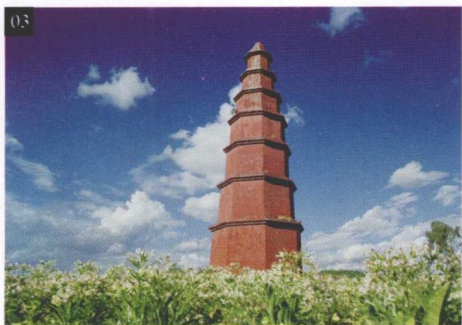
01



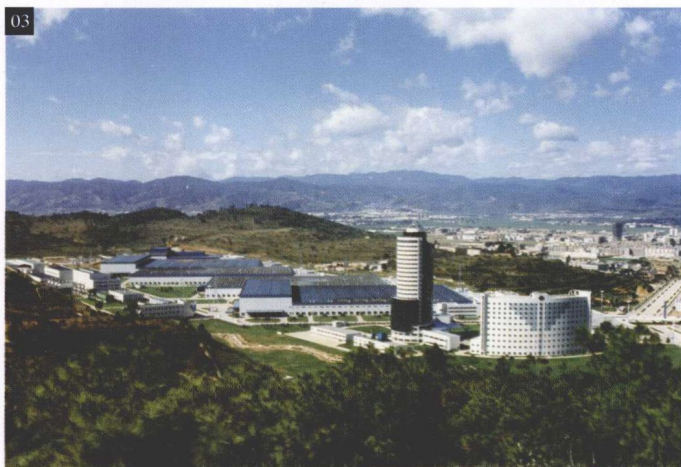
02



03



- ▲ 01 80年代中期和烟农一起
- ▲ 02 褚时健厂长深入车间与员工解决设备问题
- ▲ 03 红塔山下，云烟飘香



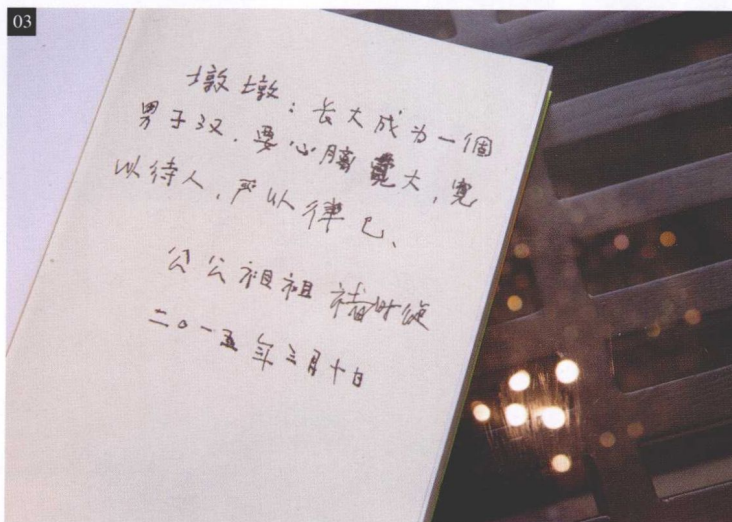
01 20世纪七八十年代的玉溪卷烟厂二车间 ▲

02 1995年的红塔集团玉溪卷烟厂制丝车间 ▲

03 1995年的红塔集团 ▲



- ▲ 01 在玉溪大营街家中的褚时健
- ▲ 02 2008年，褚时健手拿橙树苗
- ▲ 03 2009年，褚时健与作业长王学堂在橙园



01 褚时健和马静芬在大营街自家小院 ▲

02 2015年2月18日褚时健家人合影 ▲

03 送给重外孙子的赠书题词 ▲



- ▲ 01 2010年，褚时健夫妇与外孙女婿李亚鑫在橙园
- ▲ 02 2014年，王石时隔11年后再度到哀牢山拜访褚时健
- ▲ 03 本书作者周桦和褚时健

我自己的一点总结

褚时健

关于我的传记，已经有了好几本。有的我知道，更多的我并不知情。对于传记，从我的性格来说，并没有太大兴趣。我这个人，愿意多做事，不愿意多说话。

2014年，王石来新平我的果园里探访，言谈间说起我的人生经历。他说我应该有一本严肃真实的传记，给广大读者一些人生经验，也给后人留一些记忆。

我2015年底就88岁了，我老伴儿叫我“老头子”。一个老头子的确有足够长的人生经历，但是不知道有没有足够多的人生经验。

一个人如果庸庸碌碌地活，我相信是不会有什人生经验的。

回想这么多年来，我自己做得最问心无愧的就是：没有庸庸碌碌地生活。我十几岁在家乡时就帮着母亲谋生，从那时起，我就没有闲下来过，更没有混过日子。几十年来，我扛过枪打过仗，也曾经在政府机关任职，后来则是长期做经营企业的事情；曾经有过人人都羡慕的辉煌，也跌落到人生最低谷过。不管在什么阶段，在什么年龄，我都在全心全意地做事，一个人不虚度时光，要

对国家对社会有贡献，人生才有价值。

我这个人，做事讲求踏实和认真。我从来不认为自己是天才。但我一直是个实实在在做事的人，而且我有十分的认真态度，做哪一行就尊重哪一行的规律。学习多、了解多、实践多，心里就有足够的谱气。无论以前在玉溪卷烟厂还是今天种橙，我取得的一些成绩，总有人说“学不会”。其实，只要你努力掌握事情的规律，并且有认真、精益求精的态度，我觉得完全可以学会。

我觉得我并没有做什么了不起的事情，我所做的，都是尊重规律，恪守本分。

曾经有人评价我是这个国家最有争议的人之一，我的人生的确也起起落落。不过，活到今天，我觉得一切都是经历，都是财富。没有那些得到，没有那些打击，就没有今天的褚时健。

我人生里没有服过输的时候，但我都是和自己较劲。我希望我的人生价值都体现在当下，而不是昨天曾经如何。

周桦经王石推荐，负责写这本传记。从2014年的夏天到2015年的秋天，我和她交谈了很多次，我坦诚地把我几十年的故事都告诉了她。

我曾经读过一位日本企业家的传记，里面没有什么大道理和口号，只是讲述一个个的小故事，很真实，也很有启迪。

这本书也写出了我真实的人生，希望能给读者们带来一些感悟。

这一年多的采访时间里，周桦不仅和我交谈，也找到我很多的老朋友交谈，去了我曾经工作生活的地方。她的工作细致而且认真，要感谢她。

我信任王石的真诚，也信任周桦作为一名专业传记作家的素养。

岁月流逝，不知不觉我也是年近90岁的老人。命运待我很宽厚，让我在经历过这个国家和民族半个世纪的跌宕起伏之后，还能看到今天翻天覆地的盛世景象。今天的年青一代比我们要幸运很多，我们这一代人，人生中有许多妥协的地方，但今天的年轻人可以更多地做自己。

我不期望别人在说起我的人生时有多少褒扬，我只希望人家说起我时，会说上一句：“褚时健这个人，还是做了一些事。”

褚时健

二〇一五年十月

企业家的尊严

王石（万科集团董事会主席）

《褚时健传》出版前，作者周桦发来40万字书稿并邀我写序。夜不能寐……

20世纪90年代，从媒体上得知褚厂长的名字，他领导下的玉溪卷烟厂，通过技术革新和精细管理，成为和三五、万宝路等洋烟并驾齐驱的国内第一品牌。在万科的年营收只有20亿的时候，他的厂已经做到了300亿利税，我虽然不抽烟，但对这位商界奇人心生佩服。

第一次面见他是在2003年夏。那天他身着圆领衫，皮肤黝黑，戴一副宽边墨镜，像一位即将退休的探长。他腰杆挺得笔直，根本不像一位近76岁高龄的老人，更何况经历了那么大的人生挫折。那时他刚承包了2000多亩橙园，树苗刚种下，我问他什么时候可以挂果，他说要4年以后。当时我大吃一惊：4年后都80岁了，要是换作我，在遭遇事业和家庭双重打击之后，还能表现得像他这样坚强豁达吗？内心对他的敬佩不禁又深了一层。

再次见到他时，哀牢山漫山遍野已经种满了黄澄澄的冰糖橙，借助“互联

网+”的力量，他晚年奋起抗争命运的故事，随着一颗颗“励志橙”送往全国各个角落。记得那一面，他似乎多了些白发，腿脚也不似几年前那样灵便，但声音洪亮依旧，腰杆还是挺得直直的。

2014年11月我第三次拜访褚厂长，在褚橙庄园里，我们和一些慕名而来的企业家围坐在一起，分享着甘甜的橙子，谈论如何把褚厂长的经商之道发扬光大。席间褚厂长兴奋地对我说，现在取得这些成绩还不够，有生之年要把橙园从2400亩增加到13000亩。这可是一位近87岁的老人哪！同行的企业家听了他的话，都陷入了沉思……

随着与他接触的增多，一个问题在心中久久萦绕：除了短期外访，褚厂长基本没有出过玉溪，并不符合一般企业家“读万卷书行万里路”的提升途径。除了个人的天赋，是什么因素成就了褚厂长身上的企业家精神？

理解褚厂长不能脱离对云南这片土地的理解。滇商是中国商帮发展史的重要一章。早在先秦，“栈道千里，无所不通”的“五尺道”就将西南与内地的经济联系在一起；明清两朝，滇人冶炼的铜和铝锌，支撑起了全国的货币流通；20世纪初，云南涌现出蒙自、鹤庆、喜洲、腾冲四大商帮，吃苦耐劳的马帮成为滇商的标志性符号；中国封建社会唯一获得朝廷三代一品封典的王焘，成为滇商中的佼佼者。

20世纪初滇越铁路落成，把东南亚法国殖民地的科技、文化、制度带到了云南。到了当代，云南又出现了云南白药这样的优秀企业，国宝级秘方独步天下。记得参观云南白药生产线之后，作为户外运动爱好者的我，忍不住打开产品包装要为云南白药免费做广告。云南还出了“坚果皇后”陈榆秀，从澳大利亚引进最先进的种植技术，产量直接影响国际市场行情……这片孕育滇商文化的土壤，再出一位褚厂长，可谓顺理成章。

但褚厂长和历史上的云南商人又有很大不同。滇商王焘在商业上的成功最后还需要国家的册封来肯定，商而优则仕，这并没有跳出胡雪岩、盛宣怀等“官商”的范式。褚厂长人生大起大落之后，重新站起来，依然选择用经商的方式来证明自己，他给自己的终极定位是一名现代商人，而非传统意义上的“官商”。

“一个人并不是生来要被打败的，你尽可以把他消灭掉，可就是打不败

他。”褚厂长今年（2015年）88岁，随着我们这个多灾多难的民族一起经历了抗日战争、解放战争、“反右”、“文革”、改革开放。寿则多辱。面对并不公平的命运，愤然一跃固然悲壮，有原则的隐忍更加可贵。抗战时期为航运事业做出了重大贡献的商人卢作孚，解放后却服用安眠药辞世。卢为何自杀？按理说他经历了抗战，连敌人的枪林弹雨都不怕，还会怕什么呢？事实却是：敌人的枪炮再厉害，却只能伤害你的身体，而自己人的訾议再微弱，却句句砍在心上，卢的处世原则被现实压得粉碎。他的原则根植于当下，宁可玉碎也要确保当下的尊严，故而走向了悲剧。但褚厂长的尊严着眼于未来，活下去就有与命运抗争到底的机会。当然，这种隐忍活下去，不是小说《活着》里面徐福贵那种“好死不如赖活着”的逆来顺受一辈子，回望褚厂长在逆境中的奋争，他做到了有尊严地活下去。

1958年他被划成“右派”，摘“右派”帽子的时候挂在墙上，准备运动来了再戴上。对于时代的错误评价，他的内心难免起波澜，但不畏浮云遮望眼，该干的事还要干好。40年后他入狱，家庭也遭遇挫折，但他没有一蹶不振，而是迅速东山再起，在逆境中坚守着自己的底线和企业家尊严。这种尊严，源于“守得云开见月明”的坚定信念；源于“不畏将来，不念过往”的人生态度；体现在褚厂长那始终挺直的腰杆上。

无情未必真豪杰，能在自己的家庭中寻求到安宁的人是最幸福的人。第二次拜访他时，褚厂长曾说，自己目前为止最大的成就，是找到了陪伴他近60年的老伴儿马静芬。马女士出身名门，是昆明银行家的千金小姐，当过兵，做过教师，见过大世面但毫无娇惯气，当褚厂长的命运如一叶扁舟在政治风浪中颠簸时，她始终守在身边不离不弃。在与他们二位的接触中，我在马女士身上看到了中国传统女性的贤良淑德，也看到了现代女性的独立自强。她很有主见，乐于提出自己的不同想法，也会与褚厂长争执，但争执本身就是一种沟通。她一直努力协调磨合着彼此的关系，陪伴是最长情的告白。

褚厂长用10年时间，以耄耋之躯创造了个人品牌“褚橙”，焦虑的中国企业家阶层从他晚年的奋起中看到了希望。这种希望就是企业家尊严的源头：工匠精神、独立人格、不断创新，为社会贡献价值。周桦的这本书付梓之际，我希望它能起到抛砖引玉的作用，引领更多学者、商学院去梳理云南企业家的经

商之道。这一群体有着丰富的历史，他们在家族企业传承问题上的做法，值得持续关注；他们身上不同于中原地区企业家的特质，值得我们走向国际化的中国企业家学习借鉴。褚厂长身上体现出的企业家精神与尊严，不仅属于云南，更属于中国。

