

玉烟天下

目 录

序 篇 天下何人不识君 1

一、一次具有历史意义的会见。英美烟草公司董事长驱车前往玉溪卷烟厂。他欣赏着云南的美丽景色，也以钦佩、惊奇的目光，打量这个转瞬之间崛起的对手。

二、从“计划经济”到“市场经济”——一次漫长的长征，走得如此艰难，却又如此成功。一切已经证明。一切又仅仅是开始。

三、褚时健伫立于红塔山下。他凝望着历史和现实，世人的目光也凝望着他。一个传奇般的人物，一个注定因历史磨难而不甘沉沦的人物。他创造的一切，改变着自己的命运，也改变着一个工厂的命运。周围的一切，因他的存在而意义全新。

四、名牌，一个开始被认识、开始被挖掘的巨大财产。人——企业——名牌，一个完美的联接。烟因塔而得名，因人而出名，山和人、企业却又因烟而闻名。天下何人不识君。诗人为之而讴歌。

第一章 白塔山下 39

40年前一张珍贵的照片，记录玉烟创业史的开端——稳妥务实、“小脚女人”与冒进；合作化和公私合营高潮——历史提供机会建厂，也注定为它铺出一条艰难的路——反右风暴中褚时健困惑着，这个多年后将决定玉烟命运的人，还不知道自己的厄运随后就将开始

第二章 烟草，烟草，让人欢喜让人忧 57

一个矛盾的存在：烟草让人欢喜让人忧——文人与烟——烟草崇拜和古老的传说——戒烟！戒烟！——烟草的奥秘仍在探求中——只能面对现实

第三章 白塔变红了 81

“大跃进”激情和空想的日子——机遇来到，一份改建卷烟厂的报告递交上去——玉溪卷烟厂应运而生——亚细亚烟草公司
破碎的梦——白塔变红了——“红塔山”问世——延续前人的梦

第四章 炼狱 103

热潮中的冷却——固执——一个孤立无援的人，只能面对无法抗拒的命运——在死亡的门槛上——炼狱，还是熔炉？

第五章 工厂饿了，人饿了 129

人们尝到苦果——难以置信的怪状：饥饿的烟厂“吃”起树叶——把人变为野兽的农场——饥饿到来之前的远见——褚时健躲过劫难——人格的亮色

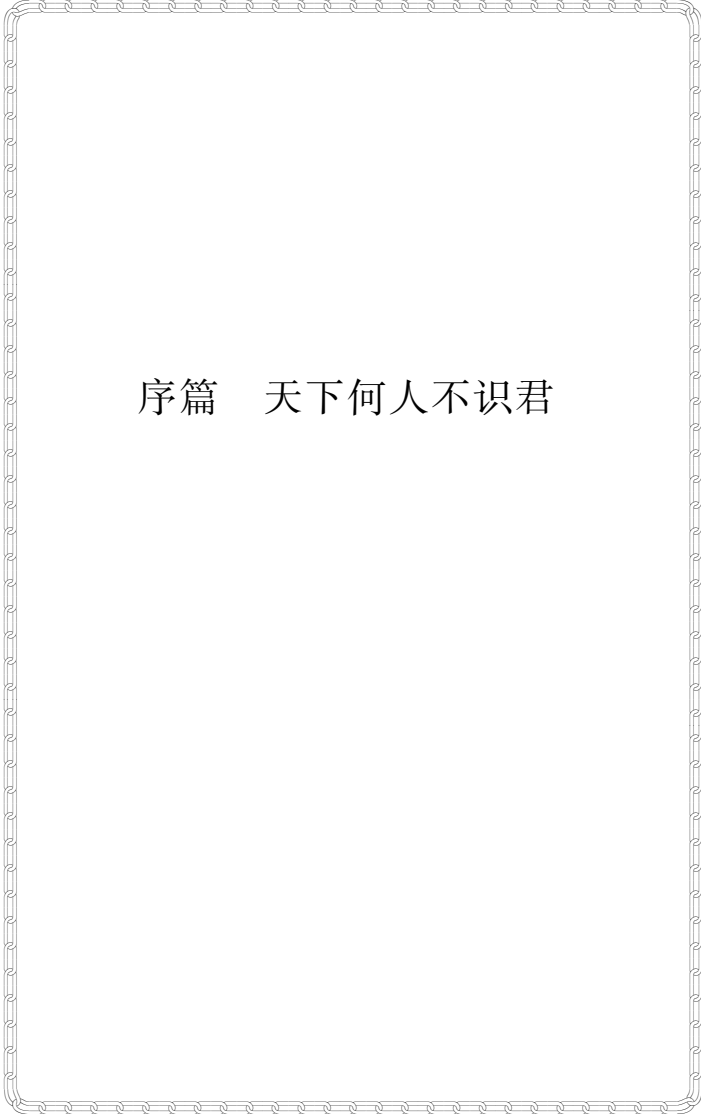
第六章 “文革”风雨何飘摇	149
一个关系到褚时健处境的电话打到玉溪卷烟厂——患难见人心——难以面对的荒唐一页——红塔山笼罩在阴云之中——缓缓走出低谷——似乎是无可奈何的等待	
第七章 转折	167
噩梦醒来是早晨——褚时健说：最关键的是要邓小平再活 20 年！——务实精神，一个新时代的精神——艰难地走出历史的阴影——为右派平反——他的“右派档案袋”里只有一张纸条——企业家将成为市场经济的主体——褚时健选择了玉溪卷烟厂——猛虎下山	
第八章 宝刀尚未老	187
你好，红塔山！——面对窘况和期待——戒掉 20 年的烟重新抽起来——修锅炉的厂长——工人住进了新房子——“把人当做人”——人道主义：抽象而又具体——“决策人”——演出开始了	
第九章 大自然和历史的青睐	203
不堪回首的票证飞扬——又一次“冒进风”刮起——人们终于回到了现实——轻工业不再失宠——历史开始青睐玉溪卷烟厂——云南烟草，大自然的青睐——特区和乡镇企业——成为试点的玉溪卷烟厂——红塔山的未来从这里开始	
第十章 企业应该成为企业	227

大锅饭还能吃多久? ——“收权”与“放权”的历史循环——来自汉水边的“浮动计件工资制”——经济,第一次走进玉烟人的脑中——又一次深化:经济责任制——企业必须成为企业	
第十一章 “引进”序曲	249
面对陈旧设备的叹息——“拿来主义”——机会在敲门——褚时健找到两个得力支持者——算一笔精细的帐——伸出双手欢迎来自英国的“客人”——序曲中的杂音——“过滤嘴风波”——又把机会关在了门外	
第十二章 “引进”文章终于做大了	271
褚时健没有趴下——美妙“引进梦”——一个系统工程的构想在形成——挡不住“洋设备”的诱惑——理论大突破:计划经济不再一统天下——“利改税”的大好时机——意大利之行——好大的胃口——跑项目的车奔驰在公路上——副省长最后拍板——“引进”文章终于做大了	
第十三章 通海行	293
忧虑与人伴随——烟叶质量一直困扰着整个云南——来自美国的专家——“秀甲南滇”的通海——一堂课——褚时健和何兆寿在通海紧紧握手——成功的试验——一个战略决策在酝酿中	
第十四章 “第一车间”走向田野	319
找上门的赵梳乡人——美国行——第一车间:	

- 一个前所未有的构想形成——条条块块的困扰——“摸着石头过河”——指责扑面而来——来自省长的支持——身兼三职的褚时健——大手笔必将写出大文章
- 第十五章 “烟叶大战”方显英雄本色 343
- 纳税大户的惨状——烟叶大战席卷大地——无奈与尴尬——纵然天下大乱，我自岿然不动——同行投来钦佩目光——种烟专业户应运而生——山峦处处有人家——“第一车间”向云南延伸
- 第十六章 生命线 369
- 面对时间的感慨——质量是生命线——兵败麦城的参照——还得闯关——自然发酵：不仅仅是工艺的改进——拿住质量管理的钥匙——爱护工厂名誉的人们——来自克拉玛依油田的信——回报——永不落后
- 第十七章 限产压库：是挑战，也是机遇 399
- 烟草工业又跳起摇摆舞——以小挤大以劣挤优的怪现象——“限产压库”出台——何兆寿走马上任——烟草大省在行动——玉烟人的思考——变挑战为机遇——“内参”送到了中南海——机会终于来了
- 第十八章 市场弄潮儿 427
- 弄潮儿在潮头立——市场经济曾经令人谈虎色变——市场经济终于向人们走来——褚时健最早的感悟——价格：一个杠杆，一叶扁舟——把

定价权销售权交给企业——期货贸易市场来到了中国——卷烟交易市场上褚时健一个精彩亮相——创造消费大市场——“玉烟特约店”——历史选择了企业家——失误的反省——“痛心疾首话玉溪”的意外收获——走向大海	
第十九章 “国宝”	485
“红塔山”横空出世——与洋烟抗衡——名牌就是国宝——名牌战略在中国——名牌的困惑——“黄山第一”风波——走私洋烟肆虐中国——来自四面八方的挑战——红塔山下从没有寂寞——是国宝,就该闪光	
第二十章 打假,十万火急!	523
困扰中国的假冒大潮——假烟的挑战——打假刻不容缓——负责打假的人们——名牌的诱惑——千奇百怪卷烟梦——利令智昏的人——被处极刑的人——广西暴力事件——贺县大行动——暴力事件何时了——问题到底出在哪里?	
第二十一章 关索坝啊关索坝	573
红塔山下关索坝——咄咄逼人的世界烟草业——中国烟草业面对新的挑战——世界就在脚下——褚时健答美国记者问——建设宏大工程的人们——跨世纪的梦想	
第二十二章 红塔,走向新世纪	603
红塔山成了彩旗的海洋——人们从四面八方走来——地区性烟草集团应运而生——“龙头”扬	

起,“旗舰”启航——强劲的辐射——领导和文人眼中的红塔山——触角伸向三峡库区——玉烟礼堂里的讲话——走向新世纪



序篇 天下何人不识君

—

一次具有历史意义的会见。英美烟草公司董事长驱车前往玉溪卷烟厂。他欣赏着云南的美丽景色，也以钦佩、惊奇的目光，打量这个转瞬之间崛起的对手。

云南很美。

走进云南的人，无不为其四季如春的美丽景色所吸引。

云南的美有一种宁静感。这里没有嘈杂，没有紊乱，但却又不像内地许多地方的景色那样单一，那样缺少层次。如果有幸在整个云南周游一番，你便不得不感叹造物主的伟大，把自然的美丽安排得那么富有变化，那么协调。从滇北到滇南，不同的气候，形成不同特色的景致，当人们欣赏这些内地难以观赏到的景色时，会感到造物主对云南竟然如此偏爱。

无疑，诸多奇妙与美丽之中，云南的云最令人陶醉。同是高原，新疆的云也很美，特别在北疆，展望高旷的天空，云显得格外清晰、纯正。不过就云的变幻和多层次的状态来说，云南的云给人的感觉显然丰富许多。

在北京，云和阳光很少共存于一片天空。云南却不。明媚的阳光下，依然有大块大块的云朵飘在空中。它们呈现为不同形态。厚重者如北京的阴云，却不让人感到压抑，因为阳光将它的四周镶上了

明亮,这便产生了暖意。更让人感到明与暗在空中发出色彩的脆响。

洁白而淡淡如丝的云,轻柔且富有变化,忽有忽无,仿佛一阵清风。有时,在不远处的山峦,天空与森林相交之间,有一团朦朦胧胧的雾,或者说就是云,淡青色,灰白色,据说在那块云之下,洒着雨,而周围,阳光正灿烂。

与这样多姿的云彩相伴的,是西双版纳,是石林,是大自然赐予云南的所有和谐。在这样的云之下漫游云南,自然产生这样的感觉:那些云,那些景致,到处都透着大自然的灵气,好像这里的万物是在艺术中浸透之后,才又在阳光下呈现自己。

云南便是如此令人心醉。云南也便是如此令人神往。

和西双版纳相比,和石林、大理相比,滇中的玉溪景色当然显得平淡,远没有那么多举世闻名的去处令游人心向往之。然而,80年代之后,玉溪以它特殊的一个人文景观,吸引着来到云南的一些人。

这些人当然不是游客,意趣也不在于山水树木。他们千里迢迢奔向玉溪,怀着不同的目的和使命,政治的、经济的、抽象的、具体的……不一而足。将他们深深吸引的是一个企业,一个10年前还名气不大的卷烟厂。然而,仅仅10几年,它已经赫然矗立于那座本来默默无闻的“红塔山”下,以令世人惊奇的发展速度和经济效益,向人们昭示着丰富的涵义。

云南玉溪卷烟厂,十几年前,还是一个鲜为人知、处于困境的中小型烟草企业。如今,它已经成为亚洲第一、世界排名第三的现代化卷烟企业。国内13种名烟,它占了4种,产量占了72%;中国市场最受欢迎的10种国产香烟牌号中,这个厂三种牌号的烟分别列前三名,其中“红塔山”是国货精品中能同洋货抗衡的极少数产品之一。这个厂的经济效益已经跃居同行业之首,单箱税利比全国平均水平

高出 2.7 倍,连续 7 年进入全国利税十强,1995 年实现利税 178 亿元,对于一般企业来说,这简直是一个天文数字,但却由一个本来名不见经传的烟厂变为实实在在的业绩。

人们惊奇,人们慕名而来。

为当代中国制定政策的政治家们来到这里,是想亲自看看,在一场巨大经济改革之中一个国营企业,究竟发生了哪些根本性变化,这些变化又会对未来改革的发展带来哪些启示;严谨而深刻的经济学家来到这里,是想细心解剖这样一个“麻雀”,看看它为探索中、建设中的中国社会主义市场经济理论究竟提供了什么;纷至沓来的新闻记者和诗人作家们来到这里,是在观看一幅与云南山水同样美丽的人文景色,他们的笔愿意为这里的决策者、领导者,挥洒出灵感和诗意;来得最多的自然是烟草经销商和“烟贩子”,他们为巨大的经济利益所吸引,也为巨大的市场所刺激,企求着从这里获取货源,即便数目远远无法满足自己,他们也会因不是空手而归而感到些许满足……

玉溪卷烟厂——这本书的主人公便是这样以自己独特的风采,在云南美丽的自然景色中凸现出它的存在。

于是,不同的人便络绎不绝地来往于昆明玉溪的公路上。于是,前往云南观光的诸多游客中,从此增加了新的成分。

1992 年 10 月的云南,云还是如通常一样展现着自己的美丽。

在昆明通往滇中玉溪的公路上,几辆轿车奔驰前行。车上的乘客,观赏着车窗外徐徐铺开的风景。他们是来自英美烟草公司的客人,其中有公司的董事长。

风景如同画卷。和内地、特别是北方的许多地区不同,此时的云南依然一片春色。农田里的庄稼,翠绿还是翠绿,金黄还是金黄,富

有变化的色彩层次，把公路两旁的大地，打扮得诗意盎然。在缓缓起伏的山坡之间，时而露出一片水面，那是滇池的一角，给本来就很美丽的田园景色，又增添一抹浓彩。

也许这景色会使轿车上的乘客，感觉不到丝毫旅途的倦意，所以，他们一直显得兴致勃勃。

然而，这也可能是一种合理的想象。他们的兴致或许不仅仅在于景色，不在于云和大地色彩的辉映。他们已经把浓厚的兴趣，完全集中到即将出现在他们面前的玉溪卷烟厂。

这完全可能。因为，他们毕竟不是游兴十足的游客，也不是一般意义上的考察团、参观者。对于他们，实地踏访玉溪卷烟厂，其意味远远超出了普通人。

在世界烟草业，英美烟草公司称得上一个老牌劲旅。对于中国烟草业来说，这更是一个如雷贯耳的名字。与它相随的不仅仅是“555”牌香烟，而且是一部百年烟草史，是中国烟草民族工业曲折坎坷的路。从20世纪初叶开始，这个名字，就赫然书写在中国近现代史的烟草工业上。

他们的目光早就注视到云南这块适宜种植烟草的地方。从本世纪初开始，英美烟草公司就不断地把产品往这里倾销，并在这里试种美国烟草。可以这么说，云南现代卷烟工业的诞生、发展、竞争，从来都与这个世界老牌烟草企业密不可分。

他们十分看重云南这块“烟草的风水宝地”。在中国，“烟以滇为天”，不仅仅是个别专家的看法，而是符合实际的概括。被誉为“一山分四季，十里不同天”的世界闻名的云南，是一个植物王国，一个风光绮丽物产丰富的地方，具有发展烤烟生产得天独厚的自然优势。这个结论是通过拿云南与中国国内各产烟区以及世界产烟区认真比较分析研究得出的。

首先在中国各产烟区进行比较。中国主产烤烟区为东北、黄淮、西南、中南 4 大产烟区的 15 个省区,其适宜烤烟生产的土壤、海拔、经纬度、每年平均气温、日照、降水等自然客观条件,云南最为优越。

即便放在世界范围内考察,云南也称得上是“烤烟乐园”。目前,世界上公认的著名烤烟产地是:美国的北卡罗莱纳州和弗吉尼亚州、南美洲的巴西、非洲的津巴布韦等地。中国虽有多个产烟区自然条件与之相似,但可以与之媲美的惟有云南的玉溪、大理、曲靖、红河、昆明、楚雄、昭通、保山、文山、丽江等地州市的一些县。这些地区的海拔在 1500—1900 米,年平均气温在 15℃左右,日照达 2000 多小时,降水 900 毫米左右,昼夜温差大,土壤为微酸的红壤,生长优质烟叶的条件得天独厚。

正是这样一些优越条件,英美烟草公司一直注视着这里的烟草经济的发展。

岁月悠悠,往事悠悠。当历史走到这个世纪的 90 年代时,他们,乃至整个世界的烟草业,都以惊奇的目光注意到了一个异军突起的卷烟厂,在云南这块土地上崛起。他们慕名而来,他们不能不来。

他们在中国,已经参观过不止一个卷烟厂,但眼前即将出现的这个玉溪卷烟厂,才可以说是真正使他们兴趣盎然的目标。这个地方,他们虽然从未来过,但“玉溪卷烟厂”这个名字,早已伴随着“红塔山”、“玉溪”、“恭贺新禧”、“阿诗玛”香烟,飞进了他们的耳中。他们对这个中国唯一一个能够与他们这个世界老牌烟草公司抗衡的工厂,早就产生了好奇。

岂止好奇,完全可以说是一种惊奇。

不能不感到惊奇。对于整个世界烟草业来说,这都称得上一个奇迹:仅仅 10 年间,一个亏损严重产品滞销的卷烟厂,产品畅销海内外,创出不止一个名牌,傲然屹立于中国浩如烟海的卷烟产品之列,

创造出令常人难以想象的经济效益；仅仅 10 年间，一个名不见经传的云南的卷烟厂，居然魔术般改变了中国烟草业的格局，改变了“洋烟”在中国卷烟市场的格局，以他们的“红塔山”抗衡着滚滚而来的“洋烟”；仅仅 10 年间，一个普普通通的地名，一座普普通通的红塔，几乎成为中国大地妇孺皆知的地方，俨然成为云南一大人文景观；仅仅 10 年间，褚时健——一个曾经多年身处逆境经历人生磨难的“右派分子”，以他卓绝的才能和性格魅力，在云南的美丽景色中，树起了一面改革的旗帜，从而使一个企业、同时也使自己成为中国改革时代的明星……

就在他们到来的这一年，玉溪卷烟厂的税利将达到 39 亿元，而随后的两三年内，每年居然以不断翻番的速度递增。1993 年将达到 80 多亿元，1995 年将达到 178 亿元……

太多的不可思议，太多的惊奇，早在这些英美烟草公司的客人来到云南之前，就已经使他们有一种急迫的心情，要尽快见到褚时健，要尽快走在玉溪卷烟厂的厂房里，呼吸一下红塔山下的气息。

可以想象也可以理解这些客人的心情。作为中国人——不是作为烟民，实际上远比那些世界烟草业的竞争对手们，更能感受到玉溪卷烟厂的崛起所包含的政治的、经济的、人生的全部意味。经济范畴的意义无疑最为突出，却又远非如此。当人们把视线从机器、从产品转到人与历史上面之后，便会透过悠悠风雨，窥探到一个企业心灵的跳动，了解到随着市场的变化随着经济的发展，活动于这个企业之中的人们，观念上、情感上究竟发生了哪些前所未有的变化。而这些变化，便为中国改革开放的时代，提供了经济的、精神的最好例证。

不过这里还是先用数字和统计来显示一下玉溪卷烟厂在中国卷烟行业中的分量。

下面是 1994 年全国主要卷烟厂生产、销售情况的统计和分析。

来自国家统计局的资料,显示出1994年全国121家卷烟厂的生产 and 销售情况。综观1994年全年情况,全国卷烟销售势头良好,库存积压减少,年底库存积压仅14万箱。

卷烟市场竞争加剧,各卷烟厂积极改进生产,提高卷烟质量,亏损厂家大幅度减少。

1994年,玉溪卷烟厂多项指标均处在全国卷烟行业首位。卷烟生产与销售运行较好,销售利润不断积累。到1994年年底为止,有9家卷烟厂利润总额跨过亿元大关。它们分别是玉溪卷烟厂60.94亿元,上海卷烟厂9.49亿元、长沙卷烟厂7.59亿元,昆明卷烟厂4.29亿元……

这里,玉溪卷烟厂的利润总额,远远超出处于第二位的上海卷烟厂,差不多是另外跨过亿元大关的8个卷烟厂利润总额的总和。

与1993年全年相比,1994年玉溪卷烟厂利润总额由8.29亿元上升到60.94亿元,利润增长速度最快;利税总额达到150多亿元。

在资金利用方面,玉溪卷烟厂的销售利润率、成本利润率、产值利润率、资金利润率、固定资产利润率、固定资产销售率、流动资金利润率、存货周转率、流动资金收益率等指标都保持全国领先地位。

我们再看看市场的格局:

1994年玉溪卷烟厂全年销售收入占全国总销售收入的19.38%,销售成本占全国总值的8.53%,销售费用占全国总值的3.15%;销售税金占全国总值的19.75%,销售利润占全国的42.86%,利润总额占62.89%。

与玉溪卷烟厂这种良好局面相对照的情形则是,在此次统计的121家卷烟厂中,仍然有30家卷烟厂出现亏损,总计亏损额达2.63亿元,其中桑植卷烟厂已经出现资不抵债的情况。

对于一个企业来说,数字当然最有说服力。而数字,对于企业的