

# 勇者激扬

老了依然可以改变人生

褚时健传

张奕 江南 著

九州出版社  
JIUZHOU PRESS

86年的跌宕人生，75岁再次创业，耕耘10载，结出24000亩累累橙果，成就中国人欣赏的甜。



014039254

K825.38  
361

# 勇者 激扬

张奕  
江南  
著



K825.38

361

九州出版社  
JIUZHOU PRESS



北航

C1726668

## 图书在版编目(CIP)数据

勇者激扬 / 张奕, 江南著. —北京: 九州出版社,  
2014. 2  
ISBN 978-7-5108-2666-5

I. ①勇… II. ①张… ②江… III. ①褚时健—传记  
IV. ①K825. 38

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第040280号

## 勇者激扬

---

作 者 张 奕 江 南 著  
出版发行 九州出版社  
出 版 人 黄宪华  
地 址 北京市西城区阜外大街甲35号(100037)  
发行电话 (010) 68992190/2/3/5/6  
网 址 www.jiuzhoupress.com  
电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com  
印 刷 三河市中晟雅豪印务有限公司  
开 本 710毫米×1020毫米 16开  
印 张 14.5  
字 数 150千字  
版 次 2014年5月第1版  
印 次 2014年5月第1次印刷  
书 号 ISBN 978-7-5108-2666-5  
定 价 38.00元

---

★ 版权所有 侵权必究 ★

褚时健：

人可以被毁灭，但不能被打败。



## 知名人士及媒体评价

橙子挂果要6年，他那时已经75岁了。你想象一下，一个75岁的老人，戴一个大墨镜，穿着破圆领衫，兴致勃勃地跟我谈论橙子挂果是什么情景。虽然他境况不佳，但他作为企业家的胸怀呼之欲出。我当时就想，如果我遇到他那样的挫折、到了他那个年纪，我会想什么？我知道，我一定不会像他那样勇敢。

——万科董事长 王石

我吃过他的橙子，大家都赞不绝口，这么大年龄才开始创业又做得这么好，确实给我们这些人非常大的激励。

——万达集团董事长 王健林

我吃这个橙子时，立刻想到的是我应该给褚时健写封信表示感谢。

——联想控股董事长 柳传志

今晚，我和同事吃到了褚橙。昔日烟王，今日橙王，名不虚传——一个无关荣辱，只关岁月的传奇！

——知名作家 章诒和

只能表示由衷的支持和敬佩！向二次创业成功的褚时健先生致敬。

——新东方联合创始人 徐小平

所有听过褚时健发自肺腑之言的人都有无限的感慨，他的一生给我们今天所有人提供了很多的启示，也让我们对过去中国国营企业一把手所走过的路有了更多深层的思考。褚时健的一生跌宕起伏、大起大落，一切尽在不言中。毁誉参半的历史功过由人评说，我们没有办法给这个错综复杂、色彩斑斓的人物做一个评判。每个人都会有自己的公论，每个人都会有自己的答案。历史依然是公正的，历史好在是人民写的。

——资深媒体人 杨锦麟

2012年10月22日下午4点，太阳从哀牢山的方向，打到了褚时健的冰糖橙种植园，刺眼的太阳光让人无法看到哀牢山的全貌，天气有些热，这是个典型的云南干热河谷。85岁的褚时健，身穿一个背心，背心上有些泥点和汗渍，脚上是一双凉鞋，来见从北京远道而来的客户。

这里距昆明有四个小时的车程。褚时健平时住在玉溪，每月来生产基地三四次，有人问他，在山里是否心情更好，褚时健说：“这边空气好，春天看开花，然后橙子慢慢长大了。”

褚时健75岁再创业，85岁时褚橙进军丽江，生产能力异地扩张，进而嫁接电子商务进京，基本算是褚老十年磨一剑的一个里程碑。褚时健正在开创一个有把控力的新农业模式，从产品培育、合作生产、销售渠道建设到品牌塑造，多点着手。

——《经济观察报》

褚橙一年只有两个月的销售期。褚时健必须在一个多月的时间内完成从采摘到推广、销售、配送等全部过程。不然果子就会掉在地里成为废果。今年的褚橙产量大约9000吨，褚时健计划通过电商平台把超过2000吨褚橙销往全国。

这就意味着，褚时健必须在“双十一”的激烈竞争阶段，杀入电商这片红海。时间紧，任务重，而今年，褚时健已经86岁了。

买过褚橙的人，都十分认可橙子的价格和口感，以及褚橙背后，鲜为人知的故事。

——《第一财经日报》

江河源自小流，千里积于跬步。中国梦辽阔壮丽的背后，是千千万万中国人对个人梦的追求。他们是这个国家最寻常的一员，有着家长里短、柴米油盐的悲喜忧欢，他们共同组成了中国梦最坚实的基石。只有当所有的个人之梦自由绽放，中国梦才是有根之愿，有源之想。

安安分分过日子，是褚时健一家过去十余年的梦想。

外面风生水起，褚时健本人却波澜不惊。他的大部分时间，都窝在玉溪市大营街的家中，过安分的生活。

如果没有意外，他会在6点半起床，给大家做早餐，二十余平米的厨房墙上，贴了整整一面墙的4大张《食疗配方挂图》；然后，看看书报，比如已翻得很旧的《新编果树病虫害防治及农药使用技术》；接着，就是陪陪家人，侍弄花草草和动物。

褚时健甚少出门。他家里养了一条狗、两只猫、三只鸡、一百一十余盆花草草，屋前院后栽了罗汉松、大叶榕、清香木、桂花树等各式常绿植物。时值寒冬，但褚家的院子里仍郁郁葱葱。

更多的心思，褚时健花在了哀牢山上。他每个月都去车程两小时外的橙子基

地，少则两三次，多则五六次。春耕、剪枝、收获的时候，他就睡在基地里。2003年，王石来哀牢山拜访褚时健，被拉着聊了几个小时的种橙技术。

褚时健的律师兼相识28年的好友马军说，褚橙只是一个副产品。“褚时健不种橙，也会干点别的。他没有放弃作为一个人的价值体现，这代表的是中华民族不屈不挠的精神。”

——《南方周末》

对这一代人来说，对金钱的态度有一种矛盾的价值观。他们个人并不那么在奢侈的生活。褚时健一直保持着节俭的生活习性。他总是穿蓝色的老式塑料拖鞋，宽松的棉布裤子，不会扎领带，一件白衬衣因为穿了多年，领口泛黄，袖口也微有污渍。一根皮带用了20多年，比公司年轻员工的年纪还大。

凡事亲力亲为，重视技术，永不满足，力争第一，这些都是褚时健到80多岁仍未丢弃的性格标签。从2002年开始种植自己并不熟悉的冰糖橙后，他更要依靠自己对细节的严格掌控，确保二次创业的成功。果园的技术员张伟告诉本刊记者，冰糖橙是一种非常费人工的作物。年初要剪梢，保证果树能吸收足够的阳光；开花后要保花保果，结果后要控制果实的大小、外观；生产环环相扣，一年四季不得闲。这正合了褚时健“闲不住”的性格。

——《三联生活周刊》

褚时健闲不住。他告诉果园的人，他喜欢工作。他说要是在家里坐一天，他都觉得心慌。他办事很讲效率，80多岁的人了，如果他电话里说次日8点到果园，从玉溪到新平、再到戛洒，再到果园，有200多公里，全是山路，坐公共交通车要四五个小时，开车从玉溪到果园也要3个多小时，但说了8点到，他一定会准点。



因此，管理人员谁也不能迟到。

褚时健说话不喜欢婆婆妈妈说一大堆，他喜欢简洁，抓重点。有时开会，有人娓娓而谈，说套话，他不爱听，就打断那人的话。他喜欢实际。“他的性格决定了他闲不下来，我们受他影响，没事干也会觉得心慌。”员工说。

褚时健好飙车。他的司机是原来在红塔就跟着他的。每次来果园，一般开一辆凌志。虽是盘山路，但开得极快。据果园员工说，他们年轻人坐着都晕，但是褚时健不晕，还觉得过瘾。

——《东方企业家》

听说褚时健要种橙子，几个有钱的朋友要借给他钱，褚时健说万一我失败了怎么办呢？朋友说，失败也没有关系，我们相信你。2009年，这些债务全部还清。

褚时健的朋友真心相信与佩服褚时健的为人。与褚时健交情多年的老友何兆寿回忆，褚时健入狱后他去看望过8次，每一次见到的都是乐观与充满力量的褚时健，现如今也80岁的何老几十年一直尊称褚时健为“老大哥”。“我们为什么相信他？我们看得到他这么多年的成果。”

——凤凰财经

褚时健不爱见人，他解释是自己性格所造成：历来就不会求人，也不懂经营人际关系。他一直是尽量躲人。这种习惯，已经维持了很多年。可是没想到，近年因为“褚橙”的名声在外，褚时健又开始被迫抛头露面，这实在不是他愿意的。第一批“褚橙”上市的时候，尽管经销商百般邀请，他还是只肯坐在汽车里

露了个面就匆匆离开。不见外人，似乎已经成为他根深蒂固的性格。可是，总有许多人期望能见到这位曾经轰动一时、如今还是不肯言败的风云人物。

因为他身上折射的是最近30年中国经济发展的种种有趣的、值得深究的变化。

——《绿公司》

折戟后，褚时健再现江湖，种起了橙子。

有人戏谑地称，褚时健为“85后”，带着他耕耘11年的褚橙，东山再起。褚时健领着我们来到占地2400亩的果园，看不出86岁可能出现的人生疲态。眼前是一条不必迂回往复就可走遍整个橙园的小路。用褚时健的话说，这样的设计，是为了“不走回头路”。

褚老说，种橙子的这10年，最难的就是水。为了寻找合适的水源，褚老走遍了这里的山山水水，用7年时间在2400亩橙园中修建了大小20个水坝，成规模的蓄水池就有8个，总容量超过20万立方米，前前后后共花了近1400万元，终于保证整个橙园都用上了从国家森林公园石缝中流出来的水，即使在最干旱的年头，也能保证水的供应。这些水都经过细沙过滤，比市场上的矿泉水还要好。

——《南京晨报》

褚橙每年不出云南省就销售一空，这让周边很多农户也看到了希望。据悉，目前褚老的橙林有2400亩，年产出8000—9000吨，而今年云南丽江等地也纷纷邀请褚老合作，并划出了2000多亩地，希望褚老带着农户种橙子。

——《京华时报》

昔日的“烟王”已是地道农民模样：头发花白，微驼着背，白色的圆领衫松松垮垮，上面还沾有泥土。不过，讲到橙子，褚时健立即来了精神，“思路变得很清晰，一点不像一位85岁的人”。

橙子的收成最近几年也是一年比一年好，马静芬向记者透露，去年的总产量差不多是4000多吨，如果没有这次的旱灾影响，今年的收成肯定要比去年还要好。在昆明的水果市场上，以褚时健名字命名的橙子“褚果”因为颜色和味道上的高品质，销量特别好，仅一家水果超市从去年的11月初开始的不到1个月中，就卖掉了17吨橙子。

当初选择投资橙子，褚时健表示，他的弟弟以前也是搞水果行业的，从他那里了解了中国水果行业的相关情况。“后来发现橙子含维生素多，吃了对身体有益，又容易储存，所以就下狠心种这个果子。”他还称自己有着一颗想和美国的水果一争高下的心。

——《每日经济新闻》

“经历了那么多事后，你如何看待朋友？”听了这话，褚时健猛吸了一口烟说：“我在牢里的时候，心想我70多岁了，以后能不能活着出去，出去以后又靠什么生活？后来，我弟弟来看我，带了他种的橙子，我吃了一口，心想，味道还可以啊，要是能出去就种橙子吧。后来，得了病，身体状况很差，再不出去看病，估计就死在里面了。出来后，就想找点事做，消磨时光。

——《21世纪商业评论》

## 序 答案，就在你的行动中！

衡量一个人的成功标志，不是看他登到顶峰的高度，而是看他跌到低谷的反弹力。

——巴顿

生命中最伟大的时刻不在于永不坠落，而在于坠落后总能再度升起。

——曼德拉

“生命中最伟大的时刻不在于永不坠落，而在于坠落后总能再度升起。”2013年的这个冬天，伴随着曼德拉的去世，他的这句名言，也更加地被人传颂。

勇气、拼搏、奋斗，是人类区别于这个地球上其他动物的唯一特质。人之所以为人，是因为人有一种别的动物都不具备的“精神”。羊奋力挣扎，想要逃脱狼的獠牙，那不是精神，那只是动物的本能。

这种精神，千百年来，激励着人们，战胜困难，追求卓越，朝着梦想前进。

放眼当下之中国，具备这种精神的人为数不少。但是我们最后仍然将笔触落到了褚时健的身上。

毋庸置疑，褚时健仍然是一个备受争议的人物。他有过人生的辉煌，登上

过天安门城楼，受到过党和国家领导人的接见，为国家创造了巨额利润，给职工和农民的生活带来了翻天覆地的变化；他也有过人生的低谷，因触犯法律锒铛入狱，女儿在狱中身亡，几次因糖尿病而晕倒。然而，让大多数人没有想到的是，当保外就医走出监狱的大门后，他选择了再度出发。对于一个已经70多岁的老人而言，坦诚地说，这不是一般人能做到的。

有过人前风光，也有过后落泪。对于别人的评说，褚时健已习惯了沉默。他已看淡了很多人和事，近年来，褚时健十分低调。如果不是因为他的橙子，可能他的名字很少会出现在公众的面前。由于身体和精力的原因，他已很少与外界接触。他的主要心思，全都在哀牢山下那片万亩橙园。对于过往，他任人评说，自己从不参言。

今天，在新平县的果园，几乎每天都有人开着车，远道而来，见人就问：“老褚在吗？”向他取经的人仍然络绎不绝。

“钟声响起归家的讯号，在他生命里，仿佛带点唏嘘，黑色肌肤给他的意义，是一生奉献，肤色斗争中，年月把拥有变做失去，疲倦的双眼带着期望，今天只有残留的躯壳，迎接光辉岁月，风雨中抱紧自由；一生经过彷徨的挣扎，自信可改变未来，问谁又能做到，可否不分肤色的界限，愿这土地里不分你我高低，缤纷色彩闪出的美丽，是因它没有分开每种色彩，年月把拥有变做失去，疲倦的双眼带着期望，今天只有残留的躯壳，迎接光辉岁月，风雨中抱紧自由……”

为了这本书的创作，我们曾经无数次穿梭在玉溪与果园之间的崇山峻岭。即使是在冬日，彩云之南的阳光也让人感受不到一丝的寒意。阳光热烈地打在峡谷上，车窗外，是存在了千百年的原始丛林，仿佛触手可及，耳机里播放着



黄家驹的《光辉岁月》，眼泪会不知不觉地流下来，没有缘由。

据说，这首歌是黄家驹专门为曼德拉而创作，曼德拉在听到这首歌曲之后，便立即找人翻译了歌词，当他听完歌词中的含义之后，不禁潸然泪下。

这本书不是在为褚时健唱赞歌，更不是在为他鸣不平，我们只是在尽可能地讲述一个86岁老人的人生经历。读完他的故事，如果你能从中生出一些人生启示，甚至收获一点儿希望，那我们会为此感到无比荣幸。

人生总是在前行，那些所有你以为过不去的过去，最后都留在了最后。活着只为改变世界，人与人的不同在于梦想。励志橙，饱含梦想、进取和希望之橙，由一代橙王褚时健亲手打造，品尝一口鲜甜的励志橙，为你的人生加油。

我们都曾失败过，是一蹶不振还是再次站起，褚时健这个最富争议的人物，给了我们一个答案。

一个人，到底能为这个世界留下一点什么？

这，或许是我们每个人都应该思考的问题。

而答案，就在你的行动中。

张奕 江南

2013年冬

## 引子 哀牢山上的新生

大约从一亿三四千万年前开始，到6500万年前左右，是地质史上的中生代燕山运动时期至第四纪喜马拉雅运动时期。在此期间，位于今中国云南省中部的地面大规模抬升，河流急剧下切，形成深度切割的山地地貌，经过亿万年的演化发展，形成了今天的哀牢山。

哀牢山是云贵高原和横断山脉的分界线，也是云江和阿墨江的分水岭，呈西北至东南走向，北起楚雄市，南抵绿春县，全长约500公里。由于独特的地形和气候条件，哀牢山为世界同纬度生物多样性、同类型植物群落保留了最完整的地区，被誉为镶嵌在植物王国皇冠上的一块“绿宝石”。

这里是植物生长的王国。

2002年春夏之交的一个下午，一场大雨刚过，山风拂面，夕阳普照。一个患有严重糖尿病的老人，头戴一顶遮阳草帽，身穿一件黄色夹克和黑色长裤，脚踩一双运动鞋，凝望着眼前连绵起伏的哀牢群山，陷入了长久的遐思。触目所及，刚刚经过泥石流洗礼的荒山，沟壑纵横，满目疮痍，是村民们所说的“鸟不拉屎”的地方。

不知不觉，落日熔金，暮云合璧，倦鸟归巢，老人这才长长地吐出一口气。他心里已经下定决心，在未来的有生之年，他将与脚下的这片土地共生共

长，他要在这里开荒种果树。

这一年，影视明星刘晓庆被捕入狱；这一年，中国正式加入世贸组织；这一年，中国首次设立国家奖学金；这一年，北京蓝极速网吧发生火灾；这一年，中共元老习仲勋逝世……这一年发生的大事太多太多。这一年，这位老人从74岁开始新生。

没有在深夜痛哭过的人，不足以论人生。人生进入古稀之年的那年春节，他自己在看守所度过，妻子入狱，唯一的女儿在狱中自杀身亡，儿子远在异邦，在悄无人声的深夜，他常常泪流不止。人生的这一跤可谓跌得惨痛。许多人为他惋惜，都认为他这辈子完了。

谁也不会相信，一个身患重病的七十多岁的老人，会在一片荒山野地里有一番作为。

就在这个老人决定在哀牢山的荒坡上种植果树的第二年，万科集团董事长王石到果园来看望，“73岁的老人，经历过那么多坎坷，精神却那么好。”老人给王石讲他的冰糖橙的习性和高原水土的关系，展望大约六年后全面挂果的憧憬。然而，当六年后这些果树进入青春期，他却是八十多岁的老人了，这种情景给了王石巨大震动，称他是“一个受人尊敬的企业家”。

事实上，王石记错了他的年龄，2003年，这个老人是75岁而不是73岁。

十年弹指一挥间。2013年10月，经过一年的阳光普照和雨露水分的滋润，哀牢山上2400亩橙园迎来了又一个收获的季节。已经85岁高龄的他，手里握着一个刚刚采摘下来的橙子，缓慢地剥开，入嘴即化。他缓慢地品尝着，浓甜中略带着一丝酸，一双依然有神的眼睛望着远处的果林，眼眶渐渐湿润，像是在品尝自己的人生。

十年前，王石没有料到这位老人真的会把果园做起来。

如果不是因为他的“一念之起”，对于大多数85岁老人来说，都是在养老院消耗着自己的余生。

大自然是包容万物而慈祥的。丢一粒种子在土里，以梦想为养分，它就能回馈你累累的硕果。在这10多年里，如果不是媒体偶尔提及，尘世仿佛已经淡忘了这个曾经大名鼎鼎的新闻人物。与他的名字一同被回忆起来的，还有“红塔山”“烟草大王”“贪污公款”和“入狱”等字眼。

——但他用“橙王”和“褚橙”刷新了人们的记忆。

他有一个曾经和现在都很响亮的名字：

褚时健。

对于人们对自己的尊敬，褚时健说：“这个我看得很平淡了。”

他用自己的行动，印证了“只要开始，什么时候都不为晚”的至理名言。

他用自己的行动，让人类自身最宝贵的一种精神开始闪耀出来，那就是不怕输、不服输。这是人类区别地球上任何其他物种最宝贵的精神。

他的人生经历，胜过人世一切的励志教材。

他在红塔集团时带的三个徒弟，如今已是红河烟厂、曲靖烟厂、云南中烟集团的掌门人，但这一切与他无关。对他来说，他在曾经的辉煌中跌倒，但在跌倒后又一次创造神话，这就足够了。

我们都曾失败过，是一蹶不振还是再次站起，褚时健这个最富争议的人物，给了我们一个答案。

时间像一条河，它从遥远的过去，流向无穷的未来，没有什么能阻挡时间和河流的脚步，前进，是时间之河的主题。在时间之河中，万事万物都有自己