

主编：张有林

雲南省 优秀企業家

企业管理出版社

云南省优秀企业家

张有林 主编

企业管理出版社

云南省优秀企业家

张有林 主编

企业管理出版社出版

(社址：北京市海淀区紫竹院南路17号)

•

新华书店北京发行所发行

北京景山学校印刷厂印刷

•

787×1092毫米 32开 8.875印张 188千字

1991年4月第1版 1991年4月第1次印刷

印数：5050册

定价：3.50元

ISBN7-80001-152-6/F·153

书名	题字	薄一	波		
总 顾	问	沙 王	叶 士		
		李 明	超 德		
顾	问	涂 济	民 海		
		戴 福	林 勇		
主 编	编	张 有	林 勇		
副 主	编	盛大	瑞 麟	李 振	卿 予
		刘 庆	华 新	李 若	林 平
编	辑	徐 陈	一 新	夏 立	罗 海
		何 晓	政	沈 汶	涛 建
					伟

加強民族團結
發展雲南經濟

楊成武



一九九一年五月

依靠技术进步
加强企业管理
提高经济效益
为党和人民服务

董明桂

一九九〇年国庆

序

云南省企业管理协会、云南省企业家协会编辑的《云南省优秀企业家》，收集了从全省7000多户工交企业中评选出来的31名优秀企业家的事迹，生动形象地介绍了他们的成功经验。这对于厂长、经理和正在努力成为企业家、优秀企业家的同志们，无疑具有借鉴意义。

云南省幅员辽阔、资源丰富，是祖国的一块宝地。

解放前的云南，工业基础十分薄弱，最高工业总产值一年还不到2亿元。解放40年来，云南省的国民经济发生了巨大的变化和长足的进步。特别是党的十一届三中全会以后的10年，更是云南经济和社会发展的最好时期。在以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放，从云南实际出发，发挥优势、注重效益的党的方针政策指引下，到1989年，全省国民生产总值达到311亿元，现价工业总产值达到304.9亿元。能源和主要原材料工业初具规模，轻工业生产有较快发展；电子工业等新兴产业发展壮大；家用电器工业从无到有、从小到大；地方工业体系初具规模。云南省烟、糖、茶、有色金属、磷矿石等资源优势得到初步发挥，为国家作出了贡献。

伴随着有计划的商品经济的发展，涌现出大批坚持改革、勇于开拓、富有创新精神的企业家。他们在改革中坚持

两个文明一起抓，积极推行现代化管理，推进企业技术进步，使企业信誉提高、产品市场扩大、效益日益增加。

改革需要企业家，也造就企业家。

1990年4月7日，江泽民总书记、李鹏总理在人民大会堂向荣获1989年“金马奖”、“金球奖”的全国优秀企业及企业家颁奖，希望企业家们在今后的工作中取得新的成就，希望大家把中国的企业管理真正提高到一个新水平。党和国家对此寄予了殷切希望。

中国的四化建设呼唤着千百万真正的企业家。云南这块待开发的宝地期待着更多的企业家，也完全可能涌现更多的优秀企业家。

李明德

1990年10月

目 录

璞玉篇.....	(1)
他是这样一个工厂的厂长.....	(25)
厂恋.....	(31)
吉祥之志.....	(43)
路漫漫.....	(51)
他把企业引到了新的起飞线.....	(59)
“金沙”闪光.....	(65)
宏达和他的名字紧紧相连.....	(73)
好一个唐勃.....	(80)
一石击水荡起的回响.....	(87)
窗口.....	(93)
锡都金牛.....	(100)
心中正气长存.....	(108)
全心全意依靠职工办企业.....	(116)
因为我们在干事业.....	(123)
第一个“吃螃蟹”的人.....	(133)
根植沃土 春华秋实.....	(142)
在风险中闯新路.....	(150)
希望来自开拓.....	(159)
不负时代的期望.....	(165)

时代造就了他.....	(176)
怒江 流淌着一个 蜂蜜者的故事	(192)
当军号吹响的时候.....	(205)
魂系工人心.....	(211)
说说我们的杨厂长.....	(218)
一位农机厂长的苦辣酸甜.....	(224)
从火车司机到铁路局长.....	(232)
蓝色回响曲.....	(239)
勇于开拓 敢担风险.....	(247)
他在微笑中迎接挑战.....	(254)
情满青山.....	(260)
后记.....	(268)

褚时健

男，62岁，中共党员，高级经济师。1979年起任云南玉溪卷烟厂厂长、玉溪地区烟草专卖局局长、玉溪烟草分公司经理。1988年、1989年先后被评为首届、第二届云南省优秀企业家。1990年被评为第三届全国优秀企业家。

璞玉篇

只有经过了打磨的璞，才会成为光洁照人的玉。

不知不觉，云南玉溪卷烟厂厂长褚时健和工厂一齐出了名。随着各种现代新闻传播媒介的介入，褚时健和玉溪卷烟厂的名声也越来越大。

1989年，有关部门公布的统计资料令人瞠目结舌：1988年全国工业企业的10家税利大户中，名不见经传的云南玉溪

卷烟厂名列第五位。而一直在卷烟行业中位居榜首的上海卷烟厂，却在公布的资料中不得不屈居第八位。

面对企业界突然升起的新星，各种新闻传播媒介的注意力自然就不会轻易放过。中国新闻社向海内外发出报道，把云南玉溪卷烟厂誉为“亚洲第一流的卷烟厂”。同时，这家新闻通讯社在介绍厂长褚时健时，说他是“一位有志气、有抱负、锐意改革的现代企业家”。

《瞭望》周刊称：云南玉溪卷烟厂厂长褚时健是一个闻名国内外烟草行业的“烟草大王”。他领导的玉溪卷烟厂，短短的10年就由一个半机械半手工作坊的中型烟厂，一跃而成为全国规模最大、效益最好、名优烟产量最高的现代化卷烟厂，可与世界上著名的一流卷烟厂相并列。

.....

90年代的第一个新春刚到，全国各主要新闻单位又刊登了新闻报道：1989年度全国第三届优秀企业家评比揭晓，云南玉溪卷烟厂厂长褚时健名列其中。能跻身于由中国企业管理协会和中国企业家协会每年只评选20名全国优秀企业家的行列，这对于一个中国的企业家来说，已经是在企业界所能获得的最高荣誉了！

褚时健，这位从云岭深处走出来的农家子弟，在他半个多世纪的前半生里，就是做梦也不曾想过，在他过了已知天命的年龄而和那小小的烟卷儿打上了交道之后，竟能在短短的10来年里使他的耳顺之年如此灿烂辉煌，一跃而成为国内外知名度颇高的企业界人物。

有人说，其实褚时健没啥大能耐，不就是因为沾了烟卷儿的光才出了名的吗。也有人说，玉溪卷烟厂能有今天这番

好光景，全凭了老褚在烟厂当厂长。

这些截然不同的看法到底孰是孰非？恐怕是不能一语定乾坤的。不过，中国企业管理协会一位专程到玉溪卷烟厂考察过的领导，却留下了一段颇耐人寻味的話。他在考察报告中指出：全国有点历史、实力雄厚、基础好的烟厂不下几十家，为什么只有名不见经传的云南玉溪卷烟厂能独辟蹊径，一跃而位居全国卷烟企业的榜首呢？这恐怕除了客观条件外，与厂长褚时健治厂有道和经营有方是分不开的。

人生不可能没有波折。当你滑向一生中的低谷期时，重要的是你别忘了：退后一步天地宽。这天地或许就是你施展才华的新领域。

1928年3月的一天傍晚，云南省华宁县小小的禄丰山村里，一户半农半商的人家响起了一阵清脆的婴儿啼哭声。循声前来贺喜的邻里乡亲，看了老褚家这虎头虎脑的儿子，都要由衷地恭维主人家两句：这小子，将来笃定有出息。

仿佛是为了印证老辈们的夸赞，老褚家这位大小子，青年时代就参加了云南地下党组织的外围工作。全国解放前夕转到家乡游击队开展武装斗争，后在滇桂黔边区纵队任连指导员。云南解放后转到了地方，参加了为巩固政权的清匪反霸、减租退押等运动，土改中入了党。被任命为玉溪地区行署人事科长。

谁料想，天有不测风云，人有旦夕祸福。锦绣年华的褚时健刚有了点出息的样子，历史又把他抛进了人生的磨难之中。1958年，反右运动已进入尾声时，他自己反而也莫名其妙地被划为右派。直到经历了多年的磨难之后，褚时健方才弄明白，自己在任期间奉命查证了某领导以权谋私，得罪了顶头

上司，使自己的政治前程被断送了。

随着政治厄运的降临，褚时健一家人的生活也变得十分艰辛。他一个人被下放到100公里外的元江农场监督劳动。在教师联合会工作的妻子也因此而在生活、工作中处处受到歧视，不得不留职停薪，带着一岁多的大女儿，与自己的右派丈夫“改造”去了。

原是17级干部的褚时健，如今领取的仅是22.8元的生活费，一家三口人的吃、穿、用全在其中，平均每人只有7.6元钱。好在褚时健是个乐观的人，生存适应能力也非常强，而且永远也不会满足于现状，总要变着法儿让周围的环境更有利于生存。更何况大自然也从来不知道什么叫势利眼，滔滔的元江水给生活难以为继的褚时健一家送来了丰富的食品。从小在盘江边上长大的褚时健，没想到过了而立之年又玩上了幼时捉鱼的把戏。不过这时是为了生存，而且只能在夜里偷偷地“玩”。就靠了这个，三年困难时期浮肿病流行，而褚时健一家居然没有一个人染上此病。

2年9个月被监督劳动的右派生涯，褚时健学会了如何看人，懂得了在复杂的社会背景中如何与人交往。此时的褚时健，一下子变得成熟多了，第一次开始自觉地思索自己的人生道路究竟该怎样走下去这类的问题。

1961年9月，褚时健被摘掉了头上的右派帽子，重新分配了工作。由于留着个摘帽右派的政治尾巴，褚时健再也不可能回到从政的岗位上了。他先后搞过畜牧场、移民农场、酒厂、纸厂、糖厂。豁达乐观的精神，永不满足于现状的劲头，想方设法要改变环境的癖好，使他干一行钻一行，在实践中精通了许多轻工生产的专业知识，不论是管理还是生产

都难不住他。他曾使濒临倒闭的工厂起死回生，使瘫痪的生产重新恢复正常运转，使亏损不堪的企业重新盈利……。就凭了这股钻劲和搞企业的绝活，即使在十年浩劫中，掌权的造反派走马灯似地换，可是只要他们还想维持生产，就离不开褚时健。

在政治运动和生产实践的交替磨炼中，褚时健更深刻地感受到了生产力基础的巨大威力。也使他明白了，没有生产力作为基础，任何政治需要都永远只会是短命的。他读懂了社会这本大书，也就乐得一门心思地扑在了生产上，成天变着法地琢磨怎样才能提高生产效益。

1963年6月，褚时健调到新平县曼蚌糖厂当厂长。刚刚度过三年困难时期的他，已经到了山穷水尽的地步。上任时，一家3口人的全部家当，褚时健用一根扁担就挑到了厂里。工人们看着这新来的厂长一副逃荒的样子，心里都在犯嘀咕：不到200人的工厂一年亏损近20万，就凭这位厂长的一副穷样，工厂能干得好吗？没想到，这穷厂长还真有能耐，成天在生产岗位上鼓鼓捣捣。一来二去，还真让他挑出点名堂来了，出糖率一下子提高了50%，斤糖耗煤量却下降了80%以上。一年下来，工厂还居然有了盈利！这一下，工人们都服了。1979年，他调离嘎撒糖厂时，前来相送的工人们依依不舍地对他说：“老褚，我们知道留不住你，这次又不知哪个单位摊上你，那单位又该享福了。”

前前后后20年的磨难，使褚时健在人生的道路上受益匪浅，也为他今后向更高境界进取储备了雄厚的实力。

任命书上级可以给你发，可要让全厂大多数职工真正承认你，还得靠你自己拿出真本事来，靠你

自己的人格和手里的绝活去获得领导他们的权力。

1979年，玉溪卷烟厂作为深受“文革”之害的重灾户，正处于进退维谷之间。原厂长调走后这一厂之主的位子一直空缺，颇让上级领导伤透了脑筋。褚时健虽是一个比较理想的候选人，但为了慎重起见，领导上还是充分尊重了他的意见。当时，褚时健心里并没有多少底，他之所以选择了玉溪卷烟厂，在很大程度上是因为骑虎难下：刚改正了错划右派的褚时健颇有治厂之道早已名声在外。盛名之下，对玉溪卷烟厂这块硬骨头不得不硬着头皮接了过来。

1956年筹建的玉溪卷烟厂，20多年来虽有坐落在云烟之乡这得天独厚的条件，但几经折腾，仅形成一个年产卷烟30多万箱，半机械、半手工作坊式的中型企业。特别是在经历了“文革”的折腾之后，工厂产品积压，效益不好。10年造成的恩恩怨怨形成了工厂复杂的人际关系。弄得不好是下不来台的。然而，凭着10多年在企业滚打的经验，老褚知道，要搞好这样的摊子，光靠上级的一纸任命是不行的，重要的是工厂的大多数职工是否真正承认你。

1979年10月，褚时健到玉溪卷烟厂走马上任了。当时的玉溪卷烟厂正处于极度困难之中，6万多箱卷烟积压在仓库里，工厂缺资金，工人收入低，职工家庭挤住在50年代建厂时盖的破房子里，整个厂区显得破烂不堪、人心浮动。看着这一切，褚时健心里难过，但他知道这不能操之过急，要找准机会，把职工已经丧失的信心树立起来，让他们看到工厂的希望。

经过一番筹划，褚时健提出了一个计划：把工厂全部能用的100多万元集中起来，先给职工盖一点宿舍，把人心稳住。

建房方案通过了，可在执行中却被大大地打了折扣。当时的基建科是全厂公认最难养的一个部门，一幢宿舍建3年的慢悠劲把职工的心都耗凉了。这次建3幢宿舍，厂里专门分派了一位副厂长直接抓。3个月晃眼就过去了，建房的事居然一点动静都没有。褚时健失去了耐心，他直接找到基建科，要求加快建房速度。谁知基建科的这些人不知道褚时健在嘎撒糖厂搞过500吨白糖厂房的建设，还以为他也是一个好糊弄的官儿，连话都没解释一句就把褚时健顶了回来。这一下，褚时健火啦，你们不干拉倒，让别人来干。没想到，这些人仗着10多年在工厂拉起的一班哥们弟兄，还真摆了一摊子，有两人还递来了长休假条。

摆就摆吧，趁此机会把害群之马除了。褚时健力争在党委会上统一了认识，改组了基建科。3幢宿舍只见噌噌噌地往上长，只花了4个多月就全部竣工交付使用。当年10月，在召开的职工大会上，72户一线工人领到了新房的钥匙。这一下，在职工中引起了很大的震动，许多分到了新房的工人不过意了，提出应给新厂长匀一套。老褚可坚决不答应，他知道，工人们是一片真情，但他不能要，为了工厂的兴盛，为重建工人的信心，他必须以身作则，否则一切便成了空话。

也是这一年8月，另一桩棘手的事又给褚时健创造了一个扭转生产涣散的机会。全厂两台6.5吨的锅炉坏了一台，剩下一台锅炉维持供热，顾了卷烟生产误了烤烟烘干，顾了烤烟又顾不了卷烟。老褚亲临现场仔细察看了锅炉损坏的情况后，提出了不换炉墙的检修方案，并向主管部门的领导做了汇报。没想到在这节骨眼上，“勃海二号”事件的阴影着实没有多少把握的上级领导犯了难，谁也不敢轻易表态。褚