

# 褚时健

每一处都是人生巅峰

冷湖◎著

86<sup>岁</sup> 74<sup>岁</sup> 66<sup>岁</sup>

他是红塔山的  
一面旗

他是哀牢山的  
一山绿

扬名全国的橙子  
叫『褚橙』

台海出版社



# 日时健

每一处都是人生巅峰

86<sup>岁</sup>

扬名全国的橙子  
叫『褚橙』

74<sup>岁</sup>

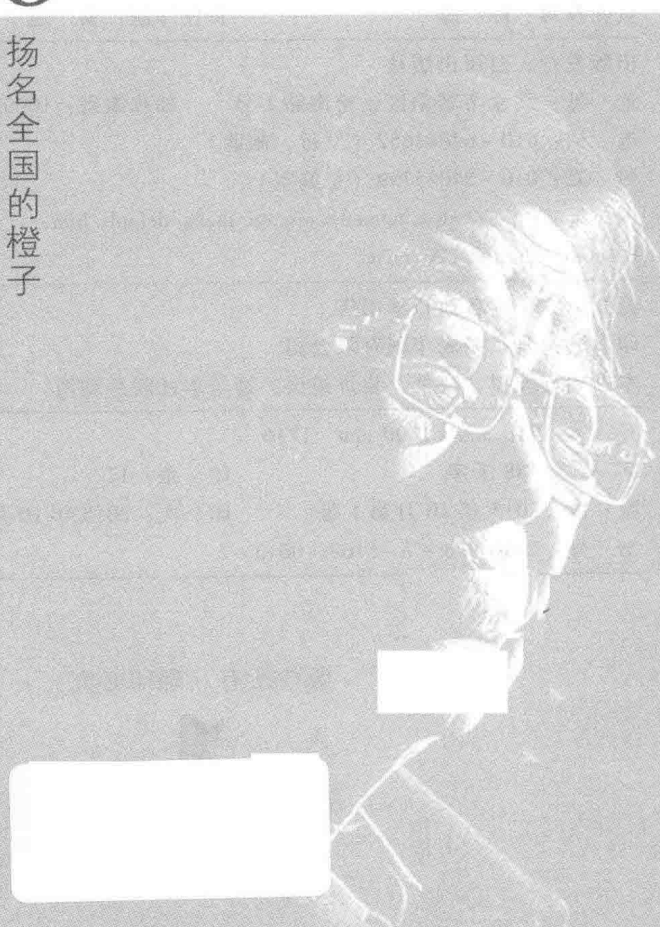
他是哀牢山的  
一山绿

66<sup>岁</sup>

他是红塔山的  
一面旗

冷湖◎著

台海出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

褚时健：每一处都是人生巅峰 / 冷湖著.

—北京：台海出版社，2015.5

ISBN 978 - 7 - 5168 - 0613 - 5

I. ①褚… II. ①冷… III. ①褚时健—传记

IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 081754 号

褚时健：每一处都是人生巅峰

---

著 者：冷 湖

---

责任编辑：王 萍

装帧设计：张子航

版式设计：红 英

责任校对：陈 烨

责任印制：蔡 旭

---

出版发行：台海出版社

地 址：北京市朝阳区劲松南路 1 号 邮政编码：100021

电 话：010 - 64041652 (发行，邮购)

传 真：010 - 84045799 (总编室)

网 址：<http://www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm>

E-mail: thcbs@126.com

---

经 销：全国各地新华书店

印 刷：北京兆成印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社联系调换

---

开 本：710 mm × 1000 mm 1/16

字 数：188 千字

印 张：17

版 次：2015 年 10 月第 1 版

印 次：2015 年 10 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5168 - 0613 - 5

---

定 价：36.00 元

版权所有 翻印必究



## 序 传奇人生，从“烟王”到“橙王”

2002年，云南哀牢山上发生了翻天覆地的变化，一片荒废已久的山峦逐渐迎来了新绿。这是新生的绿，是哀牢山的希望，也是一位当年74岁、名叫褚时健的老人的“第二梦”。褚时健是中国企业界不可磨灭的传奇人物，他的一生充满着纠葛和辛酸的色彩。

1928年，距离新中国的建立还有21年，褚时健在云南玉溪的一户农民家庭中诞生了，继两位兄长不幸夭折之后，父母对这个第三个儿子寄予厚望，希望他能健健康康长大，因此，取名褚时健。

1949年，正读高一的褚时健终止了学习生涯，毅然决然地踏上了从军之路，他清楚自己的选择——中国还处于水深火热之中，没有大家何来小家？在褚时健的心里，国家的独立自主永远

褚时健：每一处都是人生巅峰

是民族的希望、是我们生命中最重要的一部分。

30年后，当51岁的褚时健接手玉溪卷烟厂那个“烂摊子”时，他依然十分坚定地接受了党和国家交给他的任务——一定要让破败的卷烟厂早日焕然一新，为国家创造更高的利润。这是褚时健和玉溪卷烟厂的使命。

在褚时健的带领之下，卷烟厂如同初春石缝间的小草一样，没有肥沃的土壤，却依然坚挺地钻出地面，倔强地呼吸着新鲜的空气，品尝着阳光的味道。

1995年，以玉溪卷烟厂为名优卷烟加工制造基地的玉溪红塔烟草集团有限公司成立，玉溪卷烟厂成为红塔集团旗下最核心的部分，先后推出了红塔山、玉溪、阿诗玛、恭贺新禧、红梅等名品香烟。褚时健带领着玉溪卷烟厂经过18年卧薪尝胆奋力突围，当年接手时破败的卷烟厂，已然成为新中国企业的一面崭新的旗帜，亚洲地区第一烟草企业。褚时健的名字，赫然地被定义为“烟王”。

经营红塔集团18年，褚时健始终“守身如玉”，不曾沾染任何贪污受贿等“潜规则”恶习，为国家、为人民创造了大量的财富。

褚老很“穷”，经营红塔集团18年来总共赚得88万元人民币，平均一个月4000元左右。要知道，当时，红塔集团任何一个基层员工的月薪都高达四五千，这样的高薪在中国人均收入几百元的年代，堪称天文数字。

与此同时，同行1公斤烟叶为国家带来40元税收和利润，褚时健却将这个�数字提升了近6倍，这是褚时健创造的奇迹。1994年，66岁的褚时健当选为“全国十大改革风云人物”。

“烟王”光环的余热还没有散尽，1995年，褚时健的女儿因疑收受贿赂而被捕，最终在狱中香消玉殒。女儿的自杀，给褚时健带来了无法用言语形容的悲痛。或许从那个时候起，褚老的内

心世界开始翻江倒海般地混乱了，尤其，当他看到自己微薄的工资与为国家创造的巨额财富所形成的巨大落差，他怎么也无法面对，他，开始以身试险了。

1999年，褚时健因贪污被判处无期徒刑，昔日“烟王”即将开始暗无天日的铁窗生涯。人们无法相信，为国家经济发展做出巨大贡献的红塔集团掌门人成为阶下囚的事实，褚时健注定成为中国经济历史上最具争议的人物。

从曾经清正廉洁的褚时健身上，中国领导人看到了薪酬制度不和谐的音符，于是开始了在全国范围内进行薪酬制度改革。反差巨大的是，褚时健被判刑的次年，红塔集团的新掌门人年薪高达100万，如果这个数字保持不变，新总裁18年赚得的薪资为1800万，这是褚时健18年来所得薪酬的21倍。

2002年，患有严重糖尿病的褚老，在74岁高龄之际，获准保外就医。在3年前已经黯然退隐的“烟王”，接下来的保外就医时光又会怎样度过呢？

“橙王”，一个新鲜词汇热情出炉。

走出了铁窗，褚时健并不想安安静静地度过晚年，拼搏了几十年的褚老闲不住啊，在妻子的陪同下，他们将目光锁定在了哀牢山。

手里仅有200万的褚时健夫妇，硬是在昔日良好口碑的“赞助”下，从亲友手中筹借到几千万元的启动资金。其实，褚老也很谨慎地告诉借钱给他的亲友们，万一赔了，他是没钱还的。可那些“借友”90%都认为褚时健一定会赚钱，这样的信心可是经过数十年的事实验证过的。5年后，褚老还清了所有借款。

褚时健的口碑很好，自己做了承诺就一定会及时兑现，但他也不会夸海口，如果一件事情能做到10分，他在与别人陈述时只保证能做到9分，尤其在对国家和政府许诺的时候，他会说自己

褚时健：每一处都是人生巅峰

只能做到 8 分，留着 2 分。

有一年，褚时健与当年还是副总理的朱镕基聊到红塔投资项目，朱镕基表示，会帮助红塔解决进口指标的问题，褚时健也表示，红塔完成改造后，每年会为国家创造至少 30 亿元的财政收入。当时的朱镕基似乎不敢相信褚时健能做到，只有褚时健自己清楚，他的承诺仅仅是他为自己设定的目标的 75%。

在开拓橙子事业上，褚时健的所有优秀特质都得到了再次发挥。他种植的冰糖橙销量很好，一经上市就会销售一空，且价格绝对不比同品类橙子低，是什么决定了“褚橙”的成功？一个 70 多岁才开始种橙的老人，依靠什么超越了祖祖辈辈都以种橙为生的果农？

创新——褚时健始终将创新作为自己奋斗的首要目标，在时刻保持以创新思维经营企业的情形之下，事业才能越发光芒万丈。

冰糖橙原产自湖南，湖南当地种了几辈子冰糖橙的果农始终如一地传承老方法，殊不知，时代在革新，技术在进步，甚至很多果农遇到的问题都是历史所不能解答的。对此，褚时健用创新解决了难题。

技术创新，种植工艺创新，与果农合作中的激励机制也在创新，这么说吧，褚时健大脑中的创新思维，不亚于任何一个年轻人，褚老走过的桥甚至比他们走过的路还要多。于是，成功成为了自然。

褚时健是烟王，也是橙王，如今橙满哀牢山的褚老，自己研制化肥，自己开发科学种植技术，就连国内外众多商学院的学子都慕名来拜访他，向他学习营销和创业经验。这一辈子，他的人生跌宕起伏，经历了很多人都未曾经历过的风风雨雨。是时，褚时健已近 90 岁高龄，还能再干几年？

## 目 录

❖ 序 传奇人生，从“烟王”到“橙王” / 001

❖ 1 八旬橙王 / 001

缘起哀牢山 / 001

褚橙加盟电商 / 005

被企业大佬追捧 / 011

跨界经营掀起水果风暴 / 015

❖ 2 不疯癫，不成活 / 021

铁道边的孩童 / 021

少年时期的“痞子英雄” / 026

参加革命 / 030

“战士”褚时健 / 035

褚时健：每一处都是人生巅峰

❁ 3 婚姻与爱情 / 040

和表妹退婚 / 040

不懂爱情 / 043

步入婚姻 / 053

❁ 4 燃情岁月 / 061

正义办案 / 061

打成右派 / 064

农场劳改 / 068

养家能手 / 073

接手糖厂 / 078

❁ 5 拯救玉溪卷烟厂 / 084

告别塔甸 / 084

来到玉溪卷烟厂 / 088

这个厂长很靠谱 / 093

平息风波，整顿厂子 / 098

地震创造了商机 / 103

❁ 6 “烟王”崛起 / 108

引进生产设备 / 108

开发烟叶实验田 / 113

“三合一体制”构想 / 117

垄断玉溪烟草业 / 121

留守烟厂 / 126

❖ 7 打造“红塔集团” / 130

定“厂”神针——红塔山 / 130

红塔集团诞生 / 134

红塔打入国际市场 / 138

建立生态卷烟厂 / 141

人生巅峰 / 145

❖ 8 一代“烟王”的没落 / 150

投机倒把的年代 / 150

不徇私情 / 153

飞来横祸 / 158

东窗事发 / 163

银铛入狱 / 166

狱中心迹 / 171

❖ 9 狱中生活 / 175

丧女之痛 / 175

渴望自由 / 179

走出监狱 / 182

❖ 10 涅槃重生 / 187

重回哀牢山 / 187

开发橙园 / 191

困难重重 / 196

品牌建设 / 203

褚时健：每一处都是人生巅峰

企业家的智慧 / 208

褚橙火了 / 212

## 11 造福农民 / 218

打造褚橙庄园 / 218

高标准严要求 / 224

深入一线管果园 / 228

让利百姓 / 233

## 12 创富之道 / 237

科学管理 / 237

问道橙王 / 242

营销模式革新 / 246

“万亩橙园”计划 / 250

生命不息，奋斗不止 / 255

## 缘起哀牢山

云南省中部地区，有一座广袤的不曾经过雕琢的山脉，它像静音了一样，在那里静静地躺了很久很久。2002年的一天，一阵轻快的脚步声打破了哀牢山脉的宁静，一对年迈的老人来到这里，成了这座山峦的新主人，给这里带来了焕然一新的风貌。

这对年迈的老夫妻，就是褚时健老先生和他的结发妻子马静芬。这一年，褚时健因患有糖尿病获得保外就医的机会，他和妻子承包了2400亩未开垦的山地，种上橙树苗。一颗果树苗要6年后才能结果，74岁的褚时健等得起这6年的成长期吗？

褚老充满信心地表示，自己还很健康，再干个七八年都是可

以的。如今12年过去了，褚老依然很健康，橙树变成了橙林，又变成了橙山，褚老也就成了“橙王”，名满天下。

很多人都知道，褚时健闲不住，一定要再做点什么才行，那他为什么会选择种橙子呢？对于一个70多岁的老人而言，种植毕竟是一件十分辛苦和操劳的工作。褚老回忆说，一次他品尝了亲友从国外带回的橙子，感觉外国橙子一点都不好吃，味道又酸又涩，价格还不便宜，根本就不是中国人可以品味的果实，褚时健不禁感慨，种植出符合中国人口味的、质感不亚于国外的橙子，一定会在中国大有市场。

真是想什么来什么，褚时健的想法很快有了可以实现的机会。就在离他住处不远的哀牢山上，有一个种植甘蔗和橙子的农场，预备出售农场经营权，这引起了极大的兴趣。他打算用这个农场种植橙子，但也不得不实地考察一番，找出之前经营者失败的原因，以及自己经营过程中需要注意的关键点。

很多种植专家都非常愿意给褚时健提供意见，在七八十岁的老人中，还有几位会一门心思地去创业？除了专家的技术支持，褚时健自己也投入到橙树种植研究中。经过一段时日的考察，褚老看到了种植橙子会有光明的未来。

云南地区的水土气候极大地满足了冰糖橙子的种植条件，较长的光照时间加上比较大的早晚温差，保证了橙子中糖分成长环境的光摄入，也坚定了褚时健在老家种橙子的决心。

走上种植道路的褚时健，开始朝着种植专家的方向发展了。据其妻子马静芳介绍说，褚老是那种遇到问题不会逃避，一定要想出办法解决好的执着之人，他读了很多橙树种植方面的专业书籍，他读书跟学生一样，时常废寝忘食。他分析得出，云南地区

的光照时间长，这确实为果树的生长提供了有利条件，可哀牢山地处山地，无法保证给果树提供足够的水源。

冰糖橙属于橙子的一种，为了保持果肉中水分的贮藏，灌溉时对水分的要求是极高的。褚时健之所以有机会将这个农场盘下来，一个直接原因就是：哀牢山上严重缺少水源。这个严峻的问题阻碍着褚时健的养橙计划。

褚时健遇事不回避，不退缩，而是选择了一个更好的解决问题的方式。在很多问题的处理上，他都显示出了数十年经营领导者的魄力和睿智。

创新思维，是一个企业家不可缺少的素质之一，在任何行业的经营理念中，倘若缺失了这个关键性的词汇，这个企业恐怕难以为继。创新，是创造，是更新，也是改变。缺水是严重的问题，可山上又无法挖井取水，这可怎么办呢？

所有人都会忽视的一个问题，褚时健却没有忽视掉，那就是用泉水灌溉橙树林。

这可不是张嘴说瞎话。泉水也是地下水，它优于地下水，是地下水的天然露头，给人以甘甜的味道。种植冰糖橙，如果再配合着甘甜的山泉水灌溉，在保证橙子质量的同时，其未来的销售和营销也将是一个创新亮点。

事情进展到这儿，似乎再无难题了。就连引山泉水进农场内需要搭建管道，花销达千余万元的难题，褚时健也很快解决了。

褚老当时手里只有 200 多万，按照他预计的种植方式，这点启动资金根本就是杯水车薪。可人家人缘好，口碑也响当当，亲友几乎主动组团来赞助他，这样的信任恐怕不是一时三刻就能积攒起来的。

褚时健：每一处都是人生巅峰

所有的困难都解决了，褚时健的冰糖橙“养橙计划”也就顺利地开展了。

从2002年到2014年，整整12年时间，当年74岁的老人如今86岁了；当年经营不善的小农场如今已橙满哀牢山了；当年叱咤风云的“烟王”如今也成了名符其实的“橙王”。我们不知道这位最具争议的企业家，到底还能给世人创造多少奇迹和惊喜，甚至不知道这位老人的内心世界到底有多么强大，让他能在光环陨落的瞬间再次聚焦镁光灯，诠释神话。但我们知道，中国的经济社会需要这样的创新人物。

目前，中国已进入人口老龄化阶段，就算按着现在中国即将执行的渐进式退休方式，74岁也已超过了退休年龄至少10年。几乎所有70多岁的老人，在这个年龄段都会选择安度晚年，享受孙儿们承欢膝下的生活，这是很令人羡慕的。

然而，褚时健74岁的时候，还是一个刚刚从铁窗中被保释出来的“病老头”，可他却走上了第二次创业之路。走这条路很艰辛，也很迷茫，一个七八十岁的老者，要承受多大的身体上和心灵上的困难，是可想而知。

褚时健遇到再大的困难，也很少求助别人，他习惯自己钻研，他认为：配合着专家的指导意见，即会研究出更适合自己种植习惯的新方法、新技术。

种橙需6年方可结果，这对年轻人而言，也是个不短的时间，想想有多少年轻人经不起时间的洗礼，错失了机遇，从而与成功失之交臂。而我们要说的这位老人，却6年如一日静等着花开，静盼着结果。现在展现在人们面前的是丰硕的果实，可谁又能体会种植过程中的困难，正如成功的光环背后需要付出无尽的汗水

一样。

在褚时健种植橙子的过程中，几乎每年都会有新的问题出现：掉果子、口感差、果树生病……老夫妻甚至在农场里搭起工棚住了下来，24小时不离农场，悉心“监护”着果树。

老夫妻为第一批成熟的冰糖橙取名“云冠”，起初的销售并不理想。云南是生产橙子的省份，在琳琅满目的橙子品种中，“云冠”从外观上看并无出彩之处，还是妻子马静芬想到了“品牌”营销，她打起“褚时健种植的冰糖橙”的条幅售卖“云冠”，很快便销售一空。现在看来，马静芬此举成功地打响了售卖冰糖橙第一枪。这个条幅让消费者将“云冠”的概念远远地抛在了脑后，“褚橙”这个响当当的名号应运而生。

## 褚橙加盟电商

褚橙的销量从来都无需褚老担心，一经上市便销售一空；市场上褚橙销售者也从来不用举起价格战的大旗，即便自己的褚橙价格比同类产品价格高出十倍，也是百姓竞相购买的对象，褚橙就像“橙王”一样，成为橙中之王。

随着褚橙的供不应求，一些地区的商家纷纷与褚时健合作建立橙园，他们都严格地沿袭着褚橙的种植工艺，如严格地将每一棵果树的精华集中在260朵花上。

可口优质的褚橙，吸引着云南以及全国众多省市地区百姓的购买欲望，同时也是生鲜电商们迫不及待引进的产品。

2012年11月5日，食品电商——“本来生活”成为“云冠”冰糖橙（褚橙）首家网络购销渠道。是哪股魔力吸引着褚时健走

褚时健：每一处都是人生巅峰

上电商购销的平台，而大胆放弃了沃尔玛、家乐福这样的国际零售巨头抛出的橄榄枝呢？

据悉，褚时健在 2006 年前后，曾经试图走商超售橙的路线，他所看上眼的商超，是沃尔玛、家乐福这样的国际大品牌超市，经过多次谈判，终因价格、账期等问题没有达成共识。

褚时健做事总是一丝不苟，不会因某一方面不对称就勉强合作，放弃与跨国商超合作，他一点都不遗憾。事实证明，没有它们，褚橙一路走来也将风光无限。

褚橙入驻“本来生活”，根本就不用支付“入场费”，合作期间实行先付款后发货的模式。也就是说，北京的市民要通过食品电商先付款预定褚橙，然后褚时健将橙子从云南快递到北京，涉及到的快递费用由双方对半承担。

褚橙在云南本地的销售价格在每公斤 10 几元至 20 几元之间，明显低于在国内其他地区的售价，这与本地复杂、激烈的竞争环境有直接关系。走电商销售渠道，因严格精选、采摘成本、运输耗损等因素影响，价格也相应有所上涨，通过“本来生活”购买的褚橙，价格基本上在每公斤 30 元左右，看似偏贵，可直径 7 公分以上的个头，加之良好的口感，让网民都觉得物有所值。

2012 年，是褚时健种植橙子的第十年。这一年，褚时健做了一个重要的决定：“挥师北上”，将橙子运送到北京市场。为了更好地推广他的褚橙，褚时健放开思路，和北京刚刚成立起来的本来生活网建立了密切的合作关系。与此同时，褚时健在成都也推出了他的橙子，并和当地比较先进的“i 有机网”结为了合作伙伴。这样一来，无论是电子商务网站，还是食材供应电子商务网站，都成了褚时健销售橙子的得力助手。