

The background is a textured grey. It features several large red circles of varying sizes. One circle on the right side is partially obscured by a stylized orange with a green leaf. The title '大成若缺' is written in large, bold, black characters, with the first character '大' partially overlapping the red circle on the left. The author's name '褚时健' is written in a similar bold, black font below the title, with the character '健' partially overlapping the stylized orange.

大成若缺

褚时健

李林栋

著

大成若缺 褚时健

李林栋

著

图书在版编目 (CIP) 数据

大成若缺褚时健 / 李林栋著. -- 重庆:
重庆出版社, 2017.3

ISBN 978-7-229-11728-3

I. ①大… II. ①李… III. ①褚时健—传记 IV. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第268922号

大成若缺褚时健

DACHENGRUOQUE CHUSHIJIAN

李林栋 著

策 划: 凤凰华章同人

出版监制: 伍 志 徐宪江

责任编辑: 何彦彦

特约编辑: 樊 虎

营销编辑: 穆 爽 徐英静

责任印制: 杨 宁

封面设计: 主语设计



重庆出版集团 出版
重庆出版社

(重庆市南岸区南滨路162号1幢)

三河市嘉科万达印刷彩色印刷有限公司 印刷

重庆出版集团图书发行有限公司 发行

邮购电话: 010-85869375/76/77转810



重庆出版社天猫旗舰店
cqpbs.tmall.com

投稿邮箱: bjhztr@vip.163.com

全国新华书店经销

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 14.5 字数: 180千字

2017年3月第1版 2017年3月第1次印刷

定价: 49.80元

如有印装质量问题, 请致电023-61520678

版权所有, 侵权必究

推荐序 ■

志有其恒 终成其卷

面对如此独到又颇具分量的一卷书稿，我不能不发出如下感慨：志有其恒，终成其卷！我想，这表面看来十分寻常却又颇具生命内涵的八个字，不仅适用于其作者李林栋，也同样适用于其主人公褚时健。

先说林栋。我们曾在经济日报社共同操办过《中国企业家》杂志。那时候，作为“领导”和兄长，我就对林栋的热情、眼光、能力和才华颇为看重，记得他曾把那些年采访一些先锋企业家的华彩文章结集出版，名之为《留给八十年代的背影》。那的确是20世纪80年代的事了。记得由《经济日报》和中国企业家协会[其前身为“中国厂长（经理）工作研究会”]共同创办的这个《中国企业家》杂志是1985年问世的，次年林栋便从民政部调来杂志社工作了。可以说，林栋不仅是《中国企业家》杂志的创刊元老之一，而且在那个“企业家”概念刚刚在中国浮现的改革开放之初，林栋所著的那册《留给八十年代的背影》

当是同期同类题材中非常罕见的一种“集大成者”。的确，在与林栋长达数十年的交往中，我最为欣赏的还是他对中国经济发展大势尤其是中国企业家历史走向的超前眼光，特别是在他后来被调到中国作家协会创办《环球企业家》杂志这件事上。那是90年代初期，中国作家协会旗下的中华文学基金会要创办一份“经济搭台，文艺唱戏”的刊物，当时已多为作协人士熟知的林栋自然是不二人选。而他主张并确立的这个《环球企业家》刊名至今更是广为人知。《环球企业家》杂志自1993年创刊以来，一直以报道“中国企业家走向世界”和“跨国公司在中国”为己任，自始至终其办刊特色都与《中国企业家》等同类刊物迥然有别。更难能可贵的是，早在1999年，林栋在当时作协和基金会相关领导的支持下，即为“白手起家”的该杂志大胆引进“外援”，从而使杂志获得了飞跃式发展。之后，尽管“合作方”几度变换，职业编辑、记者们更是走马灯一般来去，但作为该刊主要内容的把控者及“法人代表”，林栋均能以“有利杂志发展壮大”为出发点，并以其过人的胸怀与胆识，一步步助推杂志发展。可以说，新世纪以来，林栋曾经供职过的《中国企业家》和其后来担任总编辑的《环球企业家》都是在“改开”办刊方面的佼佼者。这一点早已为历史所证明。

数十年来，我对林栋的欣赏远不止于此。在我的很多朋友当中，林栋是一个非常突出又低调的复合型人才。实际上，自他调离经济日报社以后，我们大多在每年春节前的中国作家协会会员“团拜会”上碰面。仿佛是冥冥中有所期待，又仿佛是友谊之树年年开花，每次“相见欢”时，我都不由自主地想起往昔他曾对我说过的“临终遗言”：“在我离开这个世界的时候，我只希望我的墓碑上写着这样一句话：这里埋着一座桥。”林栋此说绝非戏言，我更记得他曾经对我“戏说”道：“我这辈子就在三界里混——新闻界、文学界、企业界。我哪界都是，哪界都不是，最后落在退休界就行了。”这正是林栋最让我欣赏的地方，豁达、洒脱，既卓尔不群又见识超群。

很显然，现在我们所见到的这卷《大成若缺褚时健》，倘若先从其作者意义上来说，即是一种“林栋的证明”。或进而言之，这不仅是一种“三界中人又非三界中人”所能为者，更是一种“持之以恒，终成一卷”之“普世价值”的证明。林栋几乎用其职业生涯的全部去感受一位主人公的非凡一生，并以其独到的“三界”能力赋予这种“感受”以一个圆满的结局，难能可贵，隽永异常。我不能不表示欣赏，更不能不由衷赞誉！

由此说到这部作品的主人公褚时健。这位曾经的中国“烟王”，如今的中国“橙王”，大抵是以其一人之力，竟然打造出两个享誉国内外的中国名牌：红塔山与褚橙。改革开放数十年，中国面貌日日新。这期间，那些心无旁骛，不以顺喜不以逆悲的企业家们，他们推动着中国经济滚滚向前，值得钦佩，是年轻一辈的榜样！

冯骥，曾任国家经济体制改革委员会副秘书长，中国企业联合会、中国企业家协会副理事长，《经济日报》总编辑。现为中国经济报刊协会名誉会长，中国国际公共关系协会副会长，系中国作家协会会员，有《西行随笔》《大战略》《大陆桥》《东北行》《中国文艺副刊史》《一带一路：全球发展的中国逻辑》《丝路大视野》等作品风行于世，颇受好评。

作者题记 ■

我眼中的褚时健

从身陷囹圄到成就“中国橙王”，他于夕阳时分的逆袭格外引人注目。

诚如一位影响深远的业内闻人所言：“我人生最大的震撼在哀牢山！”

笔者当然也不例外。而且三生有幸，我与这个极不平凡的老人相识于1987年，至今已将近30年了，虽然过从并不频密，却也一直交往不断。远隔实为千山万水，历经风云几度变幻，但在我心中，无论是曾经的“烟王”，还是如今的“橙王”，褚时健一直都是我非常敬仰的一位可亲近的朋友！

可以毫不夸张地说，因为职业的关系，我曾见证了“褚时健是怎样炼成的”许多人生重要篇章。而无论是作为“写字的”，还是作为老朋友，我都愿把自己所知道的“货真价实”又实至名归的“大成者”褚时健的点点滴滴与朋友们共享。

唯望读者们从这位“大成若缺”的老人身上，取其勇二三、其智四五、其谋六七，让自我人生得些长进，我便不会为“有失公允”之担忧七上八下，而是十分满足了。

同时，我也愿将此作献给一直待我很好的老褚的老伴“马老师”马静芬，并告慰他们的好女儿、我的好朋友、不幸离世的“小褚”褚映群的在天之灵。

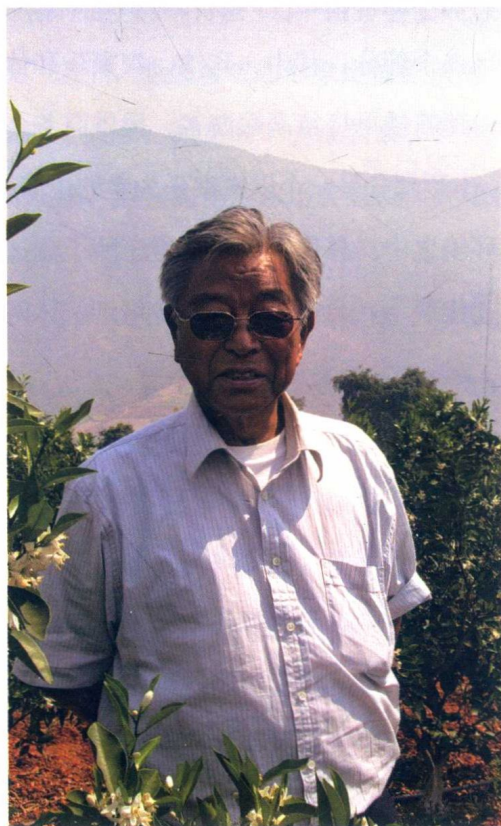
“如果你认为人生是各种突如其来的事件之组合，那么你就错了。在人的头脑里会不断地产生如暴风骤雨般突如其来的想法，因此，才有了人生。”这是马克·吐温曾经说过的一句名言，在此愿与读者们共勉。



◇ 2014年11月23日，褚时健（右）与作者摄于其家中

特别呈现 ■

大成若缺 庄园初现



◇面对欣欣向荣的褚橙，褚时健泰然自若（2014）

后来我才知道，当我最近一次，也就是2014年11月22日从北京去云南见褚时健的时候，那不仅是他近些年最忙碌的时候，也是他以86岁高龄又喜迎“褚橙庄园”开张的最初时刻。

那是一个后来在互联网上尽人皆知的盛况。就在两天前，也就是19日下午4时许，褚时健缓慢地迈开脚步，沉稳地走上“褚橙庄园”开业庆典的礼台，他说：“11年前，我们没有油，没有米，开始了我们人生的第二次创业。多年辛苦到今天，没有亲身经历的人，无法想象其中的艰辛。这里的每一寸土地，

都洒下过我们的汗水；这里的每一片树林，都曾留下过我们的身影。经过这么多年的努力，我们把这里的荒山变成了果园。这片曾经贫瘠的土地，现在已经变成了取之不尽的财富。这么大的变化，证明了我们的人生能够不断地进行自我超越。”说到这里，台下的各级领导、当地百姓和来自全国各地的很多嘉宾均报以热烈的掌声。静悄悄的戛洒基地里，一枚枚熟透的橙果也纷纷点头颌首，微微而笑。

是的，这是一个喜庆的日子。2013年，为了响应云南省委省政府要在全省发展“庄园经济”的号召，在玉溪市新平县戛洒镇各级政府的大力支持下，褚时健的新平金泰果品有限公司进一步启动了“褚橙庄园”的建设。经过一年多的不懈奋斗，如今终于实现了这个于“褚橙”品牌建设大有裨益的“褚橙庄园”的落成典礼，怎不令人高兴万分？据知，新建成的褚橙庄园分为宾馆区、农家乐区、生态养殖区、休闲垂钓区、果园区5个部分，其中，宾馆、农家乐和休闲垂钓3个区为重点建设区域。如今，山顶新楼可接待高端游客、提供商务会议场所服务，最多能同时满足80人食宿。山腰部分是一个以农家乐为主的饭店，每一道菜品的原料都选自哀牢山的自然环境之中。总体来说，褚橙庄园正在进一步的完善中，最终将建设成为一个集文化展示、会务接待、旅游培训、休闲观光等功能于一体的生态旅游景点。

褚时健的夫人，年已82岁的马静芬老师接着上台讲话。她身穿一件旗袍，显得格外精神。会前她曾对人说，她的人生记忆是从8岁开始的，至今她还能想起自己当时身穿旗袍的样子。所以，这次开业庆典，她要回到自己8岁时的样子，以这种特殊的方式，庆祝自己再一次的新生。蓄念如此，马老师在讲话中自是有些激动，甚至数度哽咽。她说：“在建设褚橙庄园的一年中，自是又遇到很多新的挑战。我曾想过不管了，全交给老头子去干算了，但都是想想而已。现在一切都过去了，我庆幸自己能够坚持再坚持，今天开业，证明了我的坚持是对的。其实，要做好一件事情，除了坚持，还能有什么办法呢？”

对马老师这样朴实无华的真情流露，台下的人们自然又报以热烈的掌声。掌声经久未息，仿佛是对褚时健和马老师这对非凡的老夫老妻、这对世界上最老的创业者，一再地致以最崇高的敬意！

应签约出版社之请，此次我是临时决定去云南见褚时健的。行前虽然对他与马老师的景况有所耳闻，但毕竟远隔千山万水，而且一别经年，我对他们的近时近处也未必全有所知。一路上，褚时健的一个年轻粉丝，也是我的一个忘年同伴小王，总是一再地向我“问褚”，我都尽情解答而终究不知“褚橙庄园”已于日前举办了“开业盛典”。其实，我当时也并非全无异感，褚时健那里有些忙碌甚至不同寻常，只是没有料想到风闻中的“褚橙庄园”竟然这样快、这样顺风顺水地开业了！说起来在世人——甚至很多著名企业家眼中“愈老愈红”的褚时健，的确常常“红”得有些出人意料。但我深知，在其“大红大紫”的“意表”之下，他最客观的形象定位应该是“大成若缺”。此语出自老子《道德经》第四十五章，原文为“大成若缺，其用不弊……”，意谓最完美的事物好似仍有残缺，但它的作用永不会衰竭。此语恰与那个被咬了一口的“乔布斯苹果”异曲同工。

11月21日晚，在北京家中，我曾电告褚时健将去看他之事。他告诉我他还在山上，要第二天中午才能（自新平县戛洒小镇“褚橙”基地）回到玉溪（家中），他歉意地让我“找个车子过来吧”。

11月22日下午4时多，我与小王抵达玉溪并入住一家宾馆后，即曾电褚。他当时已回到家中，可能是有些疲累，也有些耳背，让我过去谈。我则估计他最好先休息一下为佳，便告知晚饭后再去。他说“好”。后来我又电老褚的司机张启学，约好6时半他来车接我们去老褚家。谁知彼时到其家，（86岁的）老褚却被（可能是来参加“开业盛典”的）什么人拉去吃饭了。其外孙女园园即刻与之联系，他说让其先安排我们住下，他可能回来得晚一些。我则告知园园早已先行觅定某宾馆住下了。园园也只好又电唤已先行离开的张师傅速回，

送我们再回已住宾馆休息。如此“不同寻常”，自是我始料未及，也只好照例把从北京带来的一些吃食托给园园转奉老褚，正如他曾在新平集市特意给我买酸菜一样。

一路上，小张师傅告诉我，褚厂长（他还是照例的、一贯地称褚时健为“褚厂长”，尽管“褚厂长”早已不是褚厂长了）最近确实很忙，正赶上“开业典礼”（始知“褚橙庄园”最新情况），山上一下子来了五六百人！平常他要应付的人和事也越来越多了。总是有来自全国各地的一些人，就在附近找个地方住下，为的就是要见褚厂长一面。曾经有一个年轻人，见到褚厂长就下跪，说要求发财成功的秘方，唉，当时弄得褚厂长哭笑不得。

小张师傅最后对我说：“下午厂长给你打电话时，你们要是过去就好了，他现在确实太忙了。”我说：“他昨天晚上告诉过我，说今天中午才能从山上回到玉溪。我知道他肯定够辛苦的啦，想让他好好休息一下。”小张师傅笑了，说：“你也太客气了。”

11月23日早晨醒来后，窗外的天空有些阴沉，但静寂的玉溪小城尽收眼底。



◇玉溪的清晨，这般的静

没有人声，甚至没有鸡鸣。如此这般的静，甚至能听到自己心跳的声音，令人惊喜不已。这时候，“同居者”小王已经醒来，他也“惊喜地”跳下床，拿起相机，一再地把这令人感动的玉溪清景摄入自己的镜头，他甚至有些心动地又开始询问我：“这般的静，是否与玉溪这个地方不是旅游城市有关呢？”我说：“你怎么忘了，褚时健就是这里最耐人寻味的风景。”

对于我的答非所问，小王也表示认可地又陷入沉思。

我又想起了昨天晚上小张师傅送我们回来时所说的话：“有人曾专门研究，世界上有记录的最老的创业者是70岁，但褚厂长二次创业时已经74岁了。他今年86岁了，仅仅用了12年时间，他就从一个巅峰下来，又创造了一个巅峰，真是了不起！而且他现在创造的这个‘褚橙’巅峰，比过去那个‘红塔山’巅峰，更显辉煌，因为他是当今世界上一个最老的创业者！”对于小张师傅的由衷之言，当时也在车里的小王颇受感染，甚至“爱屋及乌”了。后来我曾又向他介绍说，小张师傅一直是老褚最亲近的人之一，他已经给老褚开车开了几十年了，当然对他知之甚深。小王闻此也由衷地说：“张师傅真是个忠诚的人啊！”

又想起了马老师。昨天下午也曾与之通了电话，她说自己还在山上（的褚橙庄园），有很多事（要处理），一时回不来，“你要想见我就只能上山来了，或者你在家等着我”。我说，这回可能没时间了，并希望她保重身体。她说：“我不是跟你说过吗？活到100不封顶！”真是一个非凡的老人！而作为一个人，今年已经82岁的马静芬老师，是否也可比肩褚时健，堪称“世界上最老的创业者”之最佳伴侣呢？

上午8时许，小张师傅来车接我们去见老褚。其侧尚有一健硕英挺的小伙儿，原来是老褚后来的秘书小丁。小张师傅说，原来我较熟悉的秘书小罗，“换岗”去种橙子了。

到褚家后，老褚正于宏室一隅相候。他的膝盖上盖着一条毛毯。我与小王在其侧坐下后，感觉有些风凉。小王发现侧门开着，原来如此。但这似乎是老

褚的既定处置，大约是他更喜爱自然之风吧。又是几年未见，他毕竟还是有了些变化。他静静地坐着，告诉我，现在腿不灵便了。又问我们吃过早饭没有。我说“吃过了”，就便指着桌上还留有的那些北京吃食，说：“这是带给您的。”他说“什么也不用带”，紧接着其神色骤然明亮起来，清语曰：“你们北京人真笨！”凭我对他多年的了解，虽闻之稍有意外，但亦立即省悟，他是在说这些“北京吃食”多少年一贯制，从包装形貌到口感口味等，年复一年，怎么就没有“北京人”要想法改变它呢？此意虽微，但骤然出自老褚的清亮之口，不仅是对于他，而且对于如我之“一切北京人”来说，其含义仍然是巨大的。事实上，老褚之意，我也并非没有过“睹物之思”，但囿于并非此界中人，又能做些什么呢？现于此备忘，仅企借老褚之询，北京及全国各地那些“故步自封”的产品都由此而“与时俱进”吧！

接着聊起他的身体。在路上时小张师傅曾告知，老褚的糖尿病原来打针，后改为“无痛注入”了，现血糖水平控制在8~9，尚可。老褚也告诉我，虽然他的糖尿病已经很多年了，但并无大碍，只是腿不行了，只好减少行动。接着他歉言“不能陪你们了”。我则直说“您不用陪，跟您说点事，明天我们俩就回去了”，“您现在这么大年纪了，要多保重，其他事儿都是小事，包括种橙子”。我甚至情不自禁地说：“我跟您认识这么多年了，有话直说，多活几年最好，其他都是瞎掰。”

当听我说明这次来看他要办的事以后，他说现在找他“授权”要写其“传记”的人有好几十个。这事他已想过，决定不给任何人签字，一律不再授权了，主要是怕影响不好。此意我已尽知，几年前他就亲口对我说过，怕有人说他是“王婆卖瓜”。而且来前我也知道，他已“独家授权”别人在先了——但于此他其实并无充分的思想准备，又询我“独家”是不是就不能再“授权”给别人出了？我说“当然了”，但这与我写您的书稿毫无关系。《大成若缺褚时健》这本书写的是“我”眼中的“您”，是独家的，不仅是独家视角，绝无第二，而且是

客观真实，绝无虚构的。或者也可以说，这部书稿不是给您写的传记，实际上它是一部非虚构图文作品，它绝对是“独此一家，别无分店”的人生纪实。听我这样一说，老褚的注意力更集中了。我又按书稿目录向他大致讲了讲全书的内容。他越听越进入了情况，面部表情也愈来愈温暖、生动、喜悦，最后他说：“我看一点吧。”我说：“您想看哪儿？我找给您。”他竟毫不理会地捧卷细翻起来。于是，我紧坐在其侧，眼见他时有停顿地慢慢翻看，有时甚至停在某一页上若有所思或所思或……终于，他翻阅完了全部书稿，掩卷后问我：“现在咋个整？”我适时拿出了由出版社早已草拟好的一份“授权书”（出版社如此慎重、专业的出版态度真是令人起敬，我只能以认真的全面配合来表达对他们的由衷敬意），让他签字。老褚还真很认真地看了，然后表态说，对这部书的内容“无



◇褚时健在认真审阅作者提供的本书初稿。最后，他终于“拍板”了

异议”——这个说法其实是这份“授权书”中最主要的内容，但对接下来所有的其他文字他认为都可不要。我说这话还没完呢，还是要有头有尾说全了才好。于是在所携“确认书”上有删有加，弄得语意更完整了一些。褚时健看后，终于最后“拍板”了。他一边签字，还一边告诉我：“年纪大了，手有些抖。”我说“没关系”，并看他一笔一画地签完字后，还认真地在其后写上了年、月、日，禁不住心有所感：很小的时候，我曾看过一本外国小说《从小要爱护名誉》。褚时健就是一个至“老”都非常爱护自己名誉的人。在“签字”前的闲聊中，其实他曾提到不久前香港出版的一本关于他的书，而该书及其作者我也有所了解，故老褚的于此之说不能不令我印象深刻：“这家伙！他所说的那个事啊，多年以后，社会上自有公论。”

最后，他主动提出“一起合个影吧”。于是我们转至进门处较亮的地方，还有小王，分别与之合影留念。在他又一次诚恳地说“不能陪你们了”后，我们起身告辞。

甫一返抵宾馆，我即在微信“朋友圈”里发了一则图文快讯：“即时即刻，又见褚时健。这位以74岁大龄开始‘二次创业’者，如今正以86岁高龄享受着永远年轻的圆满果实。衷心祝福他：快乐！长寿！”

一时间，应者云集，点赞无数。