

褚时健

先燕云
张赋宇 著

影响企业家的企业家

褚时健独家授权 唯一正版传记



CBS

湖南文艺出版社

博集天卷

CS-BOOKY

褚时健

影响企业家的企业家

先燕云 张赋宇 著



湖南文艺出版社
HUNAN LITERATURE AND ART PUBLISHING HOUSE



博集天经
CS-BOOKY

图书在版编目 (CIP) 数据

褚时健：影响企业家的企业家/先燕云，张赋宇著.

—长沙：湖南文艺出版社，2014.11

ISBN 978-7-5404-6989-4

I. ①褚… II. ①先… ②张… III. ①褚时健—传记

IV. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第241262号

©中南博集天卷文化传媒有限公司。本书版权受法律保护。未经权利人许可，任何人不得以任何方式使用本书包括正文、插图、封面、版式等任何部分内容，违者将受到法律制裁。

上架建议：励志·传记

褚时健：影响企业家的企业家

作 者：先燕云 张赋宇

出 版 人：刘清华

责任编辑：薛 健 刘诗哲

监 制：陈 江 毛闽峰

策划编辑：李 娜

文案编辑：段 梅 张红丽

营销编辑：刘晓晨 张 璐

装帧设计：仙 境

出版发行：湖南文艺出版社

(长沙市雨花区东二环一段508号 邮编：410014)

网 址：www.hnwy.net

印 刷：北京嘉业印刷厂

经 销：新华书店

开 本：720mm × 1000mm 1/16

字 数：320千字

印 张：20.5

版 次：2014年11月第1版

印 次：2014年11月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5404-6989-4

定 价：45.00元

(若有质量问题，请致电质量监督电话：010-84409925)



◎ 2007年，褚时健在新平果园察看果情



◎ 1991年，采访褚时健



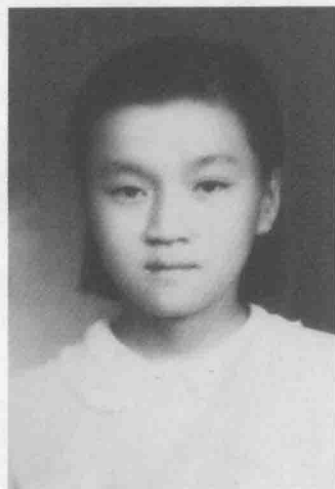
◎ 1995年，采访褚时健



◎ 1996年，随褚时健到新平磨盘山当年他生活过的地方



◎ 青年区长褚时健
1952年“土改”时，褚时健调到盘
西区当区长



◎ 学生时期的马静芬
马静芬出身于富裕人家，父亲
是银行的高管



◎ 1965年，时任戛洒糖厂厂长的褚时健一家
这一年，糖厂赢利了，不但填平了20万元亏损，还有了8万元的盈利



◎ 1977年，考上大学的褚映群
与母亲
恢复高考的1977年，女儿褚映
群考上了昆明师范学院，褚时
健十分欣慰



◎ “文革”时期的褚时健一家

- 褚时健察看优质烟叶
 他让培训人员对评级员进行耐心培
 训，教他们如何从色泽、味道、表
 面来评价一份烟叶的好坏



- 1995年，任玉溪卷烟厂厂长时的褚时健在关
 索坝新厂区



- 1995年9月，红塔集团成立，褚时健
 成为云南红塔集团和玉溪红塔烟草集
 团有限责任公司的董事长



◎ 2014年，褚橙果园



◎ 2014年6月，褚时健在40摄氏度高温下到果园与作业长察看果情



◎ 褚时健夫妇在分拣车间

推荐序一

我为何崇敬褚时健

王石

我有很多粉丝，但我是褚时健的粉丝，他不仅是云南人的骄傲，更是我们这些企业家的骄傲。所以，我每次来不能说是看望他，应该说，每次都是带着崇敬的心情来取经的。他一年创造300亿元税利的时候，万科的经营规模才30亿元，差距非常大；我们去年才缴了300亿元的税，而褚厂长在二十年前就达到这个数字了，那还是二十年前的300亿元。

所以，在褚厂长面前，我只是前来学习的后辈，他一直给我非常强烈的内心触动。

十年前，我第一次到哀牢山。我见到他的时候，老人家戴着一顶破草帽，衣服的圆领还是破的，比现在穿得还旧。那时他正和一个人讨价还价。那个人帮他修水泵，开价80元，褚厂长说：“最多给你60元。”他俩就围绕着80元还是60元讨价还价。想想看，他曾经是多么叱咤风云的人物啊！

之后我们开始聊天，我很好奇地问他：“您前后做的事情差别太大了，我相信您能搞成，但有一点不明白：既然种橙子，为什么不引进国际上很好的橙苗，而是从湖南引进种苗呢？”

他就给我讲道理，说哀牢山的土壤怎么样、气候怎么样，说：“我一定能种过他们。”之后大谈挂果之后是什么情况，又说这种橙子怎么怎么好。我就问他挂果要多长时间，他说要六年。我当时一盘算，六年之后他就80多岁了，一个70多岁的老人创业，大谈80多岁以

后的场面，这是一种什么精神啊！

而我自己对晚年的安排，和他的境界完全不一样。所以，我发自内心地佩服他。在和褚厂长接触的过程中，你就能理解，他为什么能在当年把企业搞得那么成功，绝不是因为政策、特许经营，或者偶然。

那次之后，我们经常通电话。十年后，大家都看到了，褚橙已经很有名了。

通常来说，我和褚厂长会被当作同一时代的企业家。我们都创过业。我于1983年到深圳，1984年创建万科，这些我记得很清楚。创业时，我在万科办公室的地板上写了两行字，第一句引用肯尼迪就职演说中的话，“不要问社会能为你做什么，而要问你能为社会做什么”；第二句是巴顿将军讲的，“衡量一个人成功标准，不是看这个人站在顶峰的时候，而是看这个人从顶峰上跌落低谷之后的反弹力”。

巴顿将军是我心目中的英雄，我非常欣赏这句话。我到深圳以后，有低谷，有反弹，有很多曲折，但再怎么也不像褚厂长那么曲折，所以，我那次非常感慨：褚厂长已经70多岁了，还在展望六年之后的漫山遍野，所以用巴顿将军的话来衡量褚厂长是再恰当不过了。

当时，我专门写了一篇文章——《哀牢山上冰糖橙》。但那篇文章不是写给别人的，而是在谈我自己的感受。之后很多企业家因为这篇文章知道了褚厂长的现状，都想到这个地方来看看，包括柳传志先生，去年他专门到这里拜访了褚厂长。可以说，褚厂长身上集中体现了中国企业家的一种精神，一种在前进中遇到困难、并从困难中重新站起来的精神。

这次来，我不仅仅是吸收营养，还想让更多的中小企业家能够系统地了解他，我还希望能够有商学院做关于他的研究。

因为褚厂长把一个看上去不可能做成的事情做成了，而且这种成功是可示范、可借鉴、可学习的。他就在这里，他就在这做，做得很辉煌，他可以给世人提供借鉴。

推荐序二

一个互联网的橙子

本来生活网创始人 喻华峰

这几乎是一场不可能的相逢，又是一场注定的相逢。

2012年10月，哀牢山戛洒小镇，群山中的一个世外桃源，一个云南人都不一定知道的地方；北京，一个巨大、好奇、饥渴又富足的市场，一个随时准备为好产品尖叫、为英雄鼓掌的市场！

褚时健，一个离开社会大众视野，常驻山中默默创业，将心注入一个橙子的老人；本来生活，一个刚刚创立的网站，一群蜗居在北京北三环、对未来满怀憧憬同时又有几分迷茫的媒体转型人。

2012年，因为同一个梦想——种出中国最好吃的橙子、卖中国最好的农产品——将远隔3000千米的两个团队连接起来，一个传奇就这样不可遏止地诞生了！褚橙，一个清甜可口的橙子，就这样“不翼而飞”，顷刻名满中华，成为中国互联网时代第一个农产品标志性品牌。

回首检视，这个互联网的橙子其实是一个“势、道、术”完美结合的商业案例。

2012年被称为中国“生鲜电商元年”，这一年，中国农产品的生产与消费走到了一个新的路口：优质农产品的经营者渴望变革渠道，提升价值；生鲜电商希望借助互联网颠覆传统渠道，重塑商业格局。此时，褚老联手本来生活网取势而上、顺势而为，让褚橙插上了飞出云南大山的翅膀。

退潮的时候才知道谁在裸泳。褚橙持续热销的核心支撑点，是褚老对褚橙品质的极致追求。这才是商业的“道”。一个例子就可以说

明一切：在褚橙供不应求、一果难觅的时候，在玉溪的褚橙选果厂，褚老又投入大量资金安装了一套红外线选果设备，目的是把在采摘过程中不小心被橙树的尖针刺伤的果子选出，不让这些有隐患的产品到达消费者手中。正是这种对品质的极致追求，让消费者对褚橙爱不释手。

褚橙走红后，关于褚橙品牌运作的研究文章数不胜数。作为网上销售的操盘者，我们其实只是在“术”的层面上做了最重要的一件事——着重提炼了褚橙背后的精神价值：人生总有起落，精神终可传承。褚橙好吃，但它并非只是一个普通的、好吃的橙子，它是褚老精益求精、一丝不苟的精神结晶。

正是互联网共鸣、共享、共创的特点，将梦想种中国最好橙子的褚老、梦想卖中国最好农产品的本来生活网与想吃中国最美味、安全水果的消费者连接了起来，产生了褚橙价值的“核裂变”！一个橙子流传的背后，实际上是人们心中的美好梦想、美好追求在流传，所以，褚橙不光是一个“励志橙”，更是一个“梦想橙”！

褚橙的崛起，甚至关乎一个行业的尊严。一家水果连锁店的老板曾对我说过这样的话：“你们运作的褚橙，让我们这些卖水果的人获得了前所未有的尊重。我们以前只是小商小贩的形象，生意做得再大，也被人瞧不起，现在发现自己也可以很高大上。”

值此《褚时健：影响企业家的企业家》出版之际，我们谨向褚老致以特别的敬意：第一，感谢褚老以匠人之心“雕琢”美好产品，让天下人有美味可尝；第二，感谢褚老以自身事迹激励大批新农人，农业的尊严得以重塑；第三，褚老能在80多岁高龄，以超前的心态拥抱互联网，与本来生活网携手打造出中国第一个互联网时代的橙子，足见褚老的远见卓识。另外，褚老毕十年之功于区区一橙，只走大道，不由捷径，今之汲汲名利事功者观此当有所省觉，我们更应该以此自勉。

序

我一生所追求的

褚时健

出一本写我的书，并非我的需要。一个人活到这个岁数，经历过这么多事情，对于述说已经没有了兴趣。

当玉溪卷烟厂厂长的时候，有人写过。那时是那时的环境，也许作者觉得作为一个企业家，我有值得写的东西。时过境迁，我淡出了人们的视线，也就是人们说的“跌到了谷底”。再次成为大家感兴趣的话题，是在我成为一个果农，种出了好吃的果子的时候。所谓的“触底反弹”，使得很多人表示出对我人生的兴趣，出一本关于我的书，好像也成了顺理成章的事情。

出版公司的编辑找到我时，我并不积极。我老伴甚至问：“你们出这本书，我们要不要出钱？”不是小气，而是认为自己出钱写自己，这种事情我们不做。

由燕云和赋宇写这本书，我有我的考虑，因为彼此认识多年，有一些事情，燕云还和我们一起经历过，对我和我的家庭比较熟悉，对我们所面对的种种波折和我们最后的收获有一种理解。写这种东西不是赶时髦，不是抓商机，他们是想对我的人生和实践有更好的总结，想从里面发掘出一些有价值的东西。

要说我一生的追求，我想很简单，不管是给国家干还是为自己干，我都有一个不变的追求：沾着手的事情就要干好。大事小事都一样。我有过失败，有过教训，能走到今天，还是个性使然。我这个人的性情就是不服输，用句时髦的话说：看重自我价值的证明。我希望

对我的家乡、对我的民族、对我的国家做点好事，我们这一代人，逃不掉的有一种大的责任感。干好自己的事情，这就是我的追求。

我这个人习惯讲什么大道理，我对人生的体会就是自己走过的路。一个人的经历，他的情感、荣誉、挫折，包括他的错误，都属于这条路的一部分。从这个角度来讲，经历是一笔财富。但一个被经历压倒的人，是无法得到这笔财富的。

2013年我85岁生日的时候，我对大家说，我和老伴都是属牛的。其实我们并不属牛，只是有牛的性情。也就是说，我一辈子都要干事情，任何境况下，我都要有所作为。只要活着，就要干事，只要有事可做，生命就有意义。

我的一生经历过几次大起大落，我不谈什么后悔、无悔，也没有必要向谁去证明自己生命的价值。人要对自己负责任，只要自己不想趴下，别人是无法让你趴下的。小先问过我：“你对你的人生如何评价？”我说：“这要由别人来讲，由后人来讲，自己不好说。”对我来说，过去的就过去了，过好今后的日子，干好最后的事情，这是我现在想的事情。

我说，写我不要编故事，不要讲大道理，求真求实最好。我不是什么天才，也不唱高调，一世为人，我追求完美和卓越，遵循实事求是。

从这个角度来讲，也许我的人生还真的有些可以总结的东西。

褚时健

2014年7月

前言

见证风雨二十年

先燕云

写褚时健是我这一生无法逃避的责任。

这种意识最早出现在1991年。我作为中国作家协会红塔山笔会的成员，在玉溪卷烟厂这个当时蜚声海外的明星企业盘桓了半月。笔会结束之后，送走了北京来的一批知名作家，我返回玉溪卷烟厂，完成冯牧团长交代的任务，给5月1日出刊的《中国作家》写一篇一万三千字的报告文学，这时已是4月24日。两天的采访，褚时健和他的家人第一次带我进入了他们的人生。当时昆玉高速正在建设当中，昆明到玉溪需要大半天，刨除来回的时间，我只有两天用来写作。4月29日，他到北京参加“全国五一劳动奖章”颁奖会之前，我在玉溪卷烟厂昆明办事处把我连夜赶出的稿件交给了他。我不能确定他对我的文稿是否认可，因为他一直是以企业家的形象面对媒体，从不谈及个人情感经历和家庭，而我的文章标题叫《太阳般的汉子——褚时健的情感生活》。

借他与别人谈工作的时间，他的夫人马静芬先看了文章。褚时健拿着文章进里屋以后，马静芬看着我，眼神里透着担心：“文章是好文章，只怕通过有点难。”这是她第二次对我说这话。4月23日晚，我在采访褚时健前夜，先拜访了她和他们的女儿褚映群。她对我说：“你要写的东西难，到目前为止，连我都不了解他的情感世界。”

在期待和担忧中，褚时健出现了，他一手拿着稿件，一手拿着眼镜问我：“你多大了？”见我愣怔，他补了一句：“我不知道你这么年轻，怎么会懂得我们。从今天起，我们就算是忘年交了。”

我当时无法预知，这句话让我见证了他此后二十年的风雨人生。

1996年4月4日，我为他写下了最后一篇报道《关索坝为证》。文章是这样结尾的：

狂舞的春风中，我们站在关索坝桥头，整个新厂区就在我们眼前。

它太美丽，下午的阳光下发出纯净的白光和蓝光，让人不忍移目。巨大的欧式厂房、圆柱形的办公大楼和横卧一侧的科技大楼，以它们的庄重严谨气派，一笔抹去了关索坝千年来的历史遗痕。还是那片青山，还是那些白云，簇拥着的却是世界最大的卷烟生产企业。

此刻，站在斜拉桥前凝视远方的企业界巨子褚时健，他心头涌起的是豪情，是欣慰，还是依恋。

关索坝对于他到底是什么，我们难以说清。

还是这一年。夏末，陪他去玉溪乡下龙潭钓鱼，我写下散文《一山一水一钓翁》：

……从认识他起，他丰富的人生就成了我探寻的目标。每一代人都有自己不可模仿的人生。他经历的起起落落，足以让脆弱的人生死几个轮回。我在了解的同时，有了隐隐的忧虑。我对他直言：“你的人生注定是一个悲剧。”他用他那双锐利的眼睛看着我，目光的深处有一丝苍凉、一丝感伤。

和我们同来龙潭钓鱼的人都有收获，他没有。或许他没打算有。

在1996与1997年交会的时候，我们一行人被软禁在边陲小城河口，望着窗外青葱的树影，想起自己以文工团员的身份、以战地记者的身份数次光临这里的经历，感慨间写下了杂记《那那边》：思虑在屋子的四壁间穿梭、反弹、交错，脑子里出现了傈傈的那首歌，那那边是什么，天苍苍、地荒荒——那么，等着他的是什么呢？

就是在河口宾馆他的那个房间告别的时候，他说：“拖累你了，小先，我早