



回顾褚时健一生 一串“神秘数字”道尽一切……

15岁 父亲过世,长子担起家庭重任。

1928年1月23日,褚时健出生于一个农民家庭。根据《褚时健传》中的记载,他幼时常在滇越铁路上玩耍,而当时代表先进生产水准的米其林火车,成为世界给予幼时褚时健的一种教育,让他感知到生活中的先进与品质。褚时健的童年时期,家庭环境较为优渥,这让他能入学。但1942年,褚时健的父亲褚开运因日本人对滇越铁路的轰炸而受重伤,并于一年后去世;作为家中的长子,15岁的褚时健承担起了家庭的重任。

那个流传甚广的酒坊商业故事发生于此时。父亲过世后,褚时健接手了家中的半间酒坊。从小要强的褚时健,憋着一股劲要把酒坊做好;通过仔细观察,他发现烤酒时补充柴火的间隔大约为两小时,因此养成了蒸苞谷时睡两小时就醒来的习惯。

他从没把苞谷蒸糊过,这是很多成年人都未能做到的事情。在关系出酒量的发酵环节,他琢磨温度是否是多产酒的关键:夏天与冬天的出酒量不同,灶台边与门口的出酒量不同,他开始用各种方式提高出酒量,最终情况喜人:别人家三斤苞谷烤出一斤酒,褚时健总是两斤半苞谷就烤出一斤酒。

不仅酒多,褚时健酿的酒质量也比别人的好,价格也就比别人的高。后来他曾说过,酿酒时他就懂得了做事要会观察、会总结、找到规律,“万事万物都有自己的规律,规律搞清楚了,办法就出来了。闷着头做事不动脑子,力气用尽了也不一定有好收获。”

36岁 从右派到糖厂厂长

在褚时健的自传里,他这样描述自己的生涯:“我十几岁在家乡时帮着母亲谋生,从那时起,我就没有闲下来过,更没混过日子。几十年来,我扛过枪打过仗,也曾经在政府机关任职,后来则是长期做经营企业的事情;曾经有过人人都羡慕的辉煌,也跌落到人生最低谷。”

1949年,褚时健参加了云南武装边纵游击队,任边纵游击队2支队14团9连指导员。

1950年2月,云南全境解放,边纵进行了就地整编,很多队员被整编进地方政府工作。褚时健也由连队指导员身份转变成为宜良县南羊乡乡墩子村的征粮组组长,随后担任盘西地区区长、玉溪地区行署人事科长等职务。

1958年底,31岁的褚时健被打成右派。1959年1月,32岁的褚时健被下放到元江县红光农场劳动改造。到1963年,褚时健获得了当右派以来首次真正的任命:任新平县漠沙漫蚌糖厂副厂长。这开启了他经营企业的序幕。

到任后,褚时健先去一线蹲了一个多月了解情况,计算出了成本的情况;褚时健发现,糖厂熬红糖的铁锅锅底积满硬壳,受热面积小,他带着工人们敲掉锅底沉垢,增加受热面积,从而减少了燃料消耗。

随后,褚时健发现,糖厂用的褐煤燃烧不充分,“1块钱的燃料浪费5毛钱”,而厂房外榨完糖的甘蔗渣堆积如山;他让工人们把甘蔗渣堆放一起,利用内部温度升高蒸发水分,然后可以充当燃料。此外,褚时健还通过增加榨糖滚筒,引进了真空密封蒸蔗罐等手段提高出糖率。

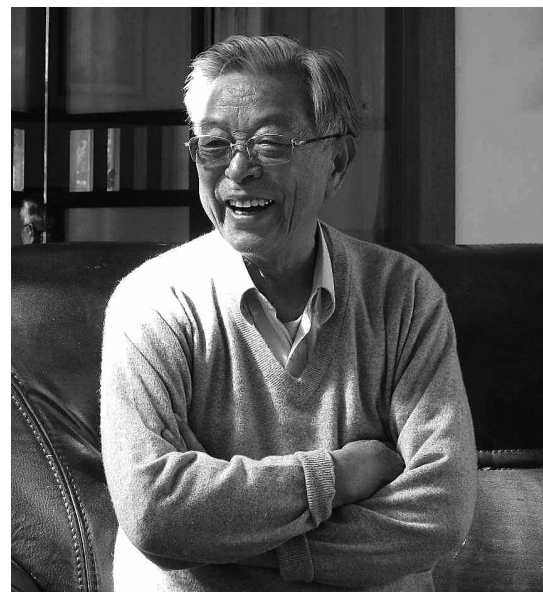
糖厂从此走上盈利的道路,褚时健也在这呆了十几年。

51岁 一个“怕”字成就了亚洲烟王

40年前,作为红塔集团前身的玉溪卷烟厂曾一度濒临倒闭。直到1979年,中国改革开放第二年,51岁的褚时健出任了玉溪卷烟厂厂长。

去玉溪卷烟厂报到前,他对妻子马静芬说了“怕”字。谁知道,这一份“怕”却用了17年之功,打造了一个中国商业神话,褚时健一手将濒临倒闭的玉溪卷烟厂推向亚洲第一,世界第五的位置。

2019年3月5日中午,原云南红塔集团有限公司和玉溪红塔烟草(集团)有限责任公司董事长、褚橙创始人褚时健去世,享年91岁。生于1928年的褚时健被誉为“亚洲烟王”,1979年任玉溪卷烟厂厂长,通过引进技术、改善管理打造出红遍全国的“红塔山”品牌。1999年,他因贪污罪入狱,2002年保外就医后,时年74岁的褚时健与妻子承包荒山开始种橙,他的“褚橙”被誉为“励志橙”。走进褚橙庄园接待大厅,大厅内唯一的照片是王石到访时与褚时健夫人的合影,褚时健本人不在其中。但合照的背景墙上,有串“516266717484”数字却令人狐疑。工作人员会向你解释,“这是褚时健的一生。”如今,这串数字的最后应该加上“91”。



当时的玉溪卷烟厂被褚时健用了一句话总结:员工是软、散、懒,车间是跑、冒(气)、滴(水)、漏(原料)。

到任之后,褚时健立即在玉溪卷烟厂里致力于进行生产改革,改善职工生活,并且确立了“企业就是要挣钱的”理念。他贷款261万,购买了英国莫林公司MK9-5,而后花费2300万美元贷款引进了国外先进的生产线。此外,还借款给烟农进行一流烟叶的生产。而这促使了玉溪卷烟厂大踏步向前走,到1989年,玉溪卷烟厂产量已经超过100万箱,利税超过20亿,成为了行业老大。

1990年,褚时健62岁时被评为中国十大企业家之一;1994年,褚时健66岁又被评为中国十大改革风云人物。

他一手将这个破破烂烂的小厂发展成为一个“印钞机器”,在1995年之前,价值332亿元的中国烟草第一品牌“红塔山”,年销量曾超过国内所有的香烟品牌,占据了80%的市场,成为绝对的爆款。玉溪卷烟厂此时已称雄亚洲,褚时健已经将眼光望向了全球烟草巨头菲利普·莫里斯公司。

只是此时,褚时健还没意识到“盛极必衰”这个道理。

71岁 因贪污174万美元被判无期

创利百亿,辉煌向前,成为烟草业举足轻重的人物,71岁的褚时健却在1995年陷入另一种人生。

一封举报信将褚时健拉入了其人生的低谷。1995年,中纪委收到一封举报信,反映河南洛阳个体烟贩勾结烟草公司,通过向褚时健家人行贿取得卷烟指标。这一年,包括褚时健的妻子、女儿等多位家人都被收监,而他

的女儿在狱中自杀更对他造成巨大打击。

而到了1996年,褚时健自己也失去人身自由。

上世纪的90年代,曾流行过一个热词叫“59岁现象”,指的就是国企负责人往往跌落在退休前大捞一票的陷阱中,而褚时健在67岁退休前,因贪污174万美元身陷其中,成为时代“注脚”。

1998年,云南省检察院以贪污罪、巨额财产来源不明罪等罪名将褚时健向云南省高级人民法院提起公诉。1999年,云南省高级人民法院以贪污罪、巨额财产来源不明罪数罪并罚,判处其无期徒刑,剥夺政治权利终身。当时褚时健71岁。

对褚时健的判罚,曾引来社会各界的热议,也推动了当时如国企负责人薪酬等制度的建立与完善。当时有人为其鸣不平:其18年工资只有60多万,与他创造的效益差距太大,他似乎在错误的时间拿了本属于他的报酬?一个佐证例子是,褚时健的继任者上任后,就拿到了百万的年薪……

但无论如何,褚时健辉煌而又惨淡的一生似乎落下了帷幕。在有人惋惜一代烟王竟如此下场时,传奇才刚刚开始。

74岁 工匠精神成就“橙王”

在狱中的褚时健工作是整理图书室的图书,他孤独地数着日子过,健康状况越来越差,2001年,褚时健因糖尿病而保外就医。在离开监狱的时候,他把以往来探望他的商人朋友留下的钱数了数,将近有100万。而弟弟褚时佐在探监时带来的冰糖橙,也在未来开启了褚时健新的人生征程。

2002年,74岁高龄的褚时健再次创业,种起了橙子。

起初,周围的每个人都在问“何苦”?

时下褚时健已年过七旬,妻子马静芬健康状况也不理想。一场人生灾难下来,家里的每个人都有难以明说的痛。仅是让伤口愈合就足以让这个家庭去努力,然而褚时健还是要创业。

他从哀牢山最初的900亩果园起步,2003年扩大到2400亩。租赁土地最初的上千万元来自与亲朋好友的支持,2007年全部还清。

一般来说,橙子从种下去到挂果需要六年时间。种出好橙子可不容易,在等待橙子成熟的这段时间里,褚时健不顾身体状况,挂着胰岛素输液瓶就去山里查看果苗。每次遇到问题,就不停的翻书查资料,床上与果树种植相关的书,擦了一沓,这让他比许多农业技术人员还要专业。

后来,他将果园产的冰糖橙拿出去卖,标明“褚时健种的橙”,每斤定价比别的橙子贵3元。

因为极好的口味,“褚橙”开始慢慢风靡云南昆明,此时褚橙已不仅仅是一个的水果,因为褚时健的人生经历,它被赋予了更多的意义,被称为“励志橙”。

84岁 成功源于人生习惯:做事不闲着

从2006年开始,“褚橙”平均每年有1.37千吨的增长量。到2012年,褚时健84岁时,“褚橙”大规模地进入北京市场,并开始在中国各地销售。事实证明,“褚橙”的成功得益于近年来中国互联网快速发展创造的新型产业链。2014年,“褚橙”销售额达到了1亿多元,纯利润达到7000多万。同年,褚时健当选《财富》“中国最具影响力的50位商界领袖”,再次书写传奇。

《褚时健传》的作者周桦,褚时健生前几乎每周都和她见面,她认为老爷子的褚橙创业,和雄心无关,和传奇无关,只和他的人生习惯有关:做事、不闲着。

“我希望大家忘记我。”2014年12月的一天,当谈到自己的人生时,褚时健说,“我特别希望过自己的生活。”大概从74岁开始,褚时健才真正找到“回到自己”的感觉。

“我不期望别人说我的生时有多少褒扬,我只希望人家说起我时,会说上一句:‘褚时健这个人,还是做了一些事。’”

(综合自《中国新闻周刊》、《褚时健传》等,有删节)