传奇老人褚时健留下的思考

怎样的企业家精神可以传承

91岁的褚时健走了,带着一代商业传奇落幕。

不止社交媒体上出现了“史诗级”的刷屏,受其影响的众多企业家亦纷纷发文悼念。

“我这一生,74岁以前是干国营事业,74岁以后搞自己的事业。”2017年10月,褚时健曾在接受21世纪经济报道记者采访时表示,“现在好多企业家都是用嘴讲,如果总体上企业不行,国家就富不起来,企业家要担当的就是让社会财富不断积累,国家要因为企业富起来,你要随时觉得肩头上有担子去完成。”

从政、经商、失去自由直至七十余岁再创业,褚时健用创造力、再创业的勇气和触底反弹的能力成就了两个闪着光的品牌——红塔山和褚橙,书写了中国式的“企业家精神”。

“一个企业家,他的基业一定要为国家、为民族、为社会多创造利益。”

——褚时健

从烟王到橙王:褚时健的两段人生

“烟草大王”跌落神坛

1979年10月,51岁的褚时健上任玉溪卷烟厂厂长。当时,红塔集团的前身默默无闻,曾一度濒临倒闭。褚时健上任后动手整顿,并到国外考察学习“万宝路”的经验,他得出结论:要想获得好的卷烟品质,一要有先进设备,二要有优质原料,而最重要的是第三条,要有好的管理机制。

按照这样的思路,在其主管期间,公司引进了国外设备;解决了烟草烟叶的原料差问题;实行三合一(即玉溪卷烟厂、玉溪烟草专卖局、玉溪市烟草公司合而为一)的管理制度。

云南有光照和温差等优质烟叶生长的必要条件,再加上科学地种植,烟厂2418亩烟草试验田很快收获了巨大的成功,平均亩产373公斤,高于云南全省平均亩产的242公斤;而且烟叶品质优良,中上等烟叶占比80%以上。这种等级的烟叶制成高档香烟后,利润是中下等烟叶的5倍。

到1988年,玉溪卷烟厂从烟叶基地收获的上等烟叶已经占到了全部烟叶的四成,中上等烟叶比例已经达到85%。

1987年,玉溪卷烟厂向国家上缴利税7.63亿元,年增长近50%;到1993年,玉溪卷烟厂发展到巅峰时期,当年创利税达到85亿元,相当于当年360个中等农业县一年财政收入的总和。

在1979年到1994年间,褚时健成功将红塔山打造成中国名牌香烟,使玉溪卷烟厂成为亚洲第一的现代化大型烟草企业,累计实现税利991亿元,成为地方财政支柱、国家税利第一大户。1994年,褚时健当选全国“十大改革风云人物”。

“励志橙王”东山再起

就在褚时健因为红塔山而登上人生的巅峰之后,1995年,他因为被举报贪污受贿,人生由此跌入谷底。一直到2001年5月,被判无期徒刑(2001年,云南省高级人民法院裁定褚时健刑期减为17年)的褚时健,因糖尿病保外就医。

2002年,74岁的褚时健与妻子在玉溪市新平县哀牢山承包荒山种橙,开始第二次创业。2012年11月,“褚橙”进京,通过电商售卖,一战成名。

从2002年开始,褚时健夫妇在哀牢山上前后种下约34万棵橙树,并对橙子进行标准化种植和管理。与烟厂管理一样,褚时健也习惯控制种橙的每个环节,一步步丈量果园,改良土壤结构,发明特别的混合农家肥,解决灌溉、病虫害和口感差异问题等,成为了名副其实的种橙子专家。

褚时健老伴马静芬说,“一开始创业就是我们俩自己做,他75岁,我70岁,我比他小5岁。”开荒的时候非常辛苦,橙园里没有房子,两个老人搭了一个棚子住,“工人也是住棚子,我们俩也是住棚子,抬起头可以看到天。当时只是想怎么活下去的问题。”

“褚橙打开了中国人对水果的想象力,在褚橙诞生之前,从来没有人想到吃个橙子还要看牌子,因为那时中国的农产品还没有一个成功的商业品牌。”褚橙的平台合作方“本来生活”全国运营总经理卞宁表示,褚橙的成功使越来越多的农人有了“品牌意识”,促使企业去抓质量、提升标准化、打造商业品牌。

思考:国企改革需要企业家精神

透过对褚时健一生经历的回顾,可以清晰地看到,他身上的企业家精神十分突出,而这种精神直到今天,仍然是很稀缺的。玉溪卷烟厂能够在当年创下辉煌,与他个人才智密不可分,他将玉溪厂当作了一个企业,而不是专营体制之下的一颗“螺丝钉”。

改革开放40年来,国有企业改革一直是一个重要战场,探索了很多路子,也走了不少弯路。其中一个重要的经验是,只要是企业,不管是什么样的资本性质,都必须接受市场的锤打,而要让国有企业经得起市场的锤打,就必须有一大批杰出的企业家来执掌企业。褚时健在古稀之年重走创业路,创下褚橙这一水果品牌并打开市场,其背后也正是企业家精神在作支撑。

最近一二十年,随着国企改革的不断深入,国企高管收入分配机制基本理顺,一些通过股份制改革的国企,其高管的年收入可达到几百万、上千万,一些建立了股权激励机制的国企,其高管更是可以进入富豪行列。将国企高管收入与企业盈利挂钩,可以更好地激励国企高管弘扬企业家精神,使国企改革真正显示出效果。

著名经济学家、北大国发院教授张维迎曾表示,企业家是创造财富的人。他认为真正的企业家,应当重点在“创造”,而不是掠夺,“褚时健具备最优秀的企业家的素质,他做了最优秀的企业家应该做的事情。他不仅创造‘红塔山’这个知名品牌,甚至创造了一个新的农业产业化模式。”

命运如此波折,褚时健却总能从谷底爬起,重新站上巅峰,支撑他的正是“就是要做事,只想把事做好”的企业家精神。褚时健苦行僧般的努力与坚持,是值得我们这个时代永远铭记并传承下去的东西。

褚橙庄园大堂墙上刻着的一串数字:51 62 66 71 74 84。这组数字对应着褚时健人生中的六个节点:

51岁:1979年任玉溪卷烟厂厂长;

62岁:1990年,被授予全国优秀企业家;

66岁:1994年,当选十大改革风云人物;

71岁:1999年,被判处无期徒刑;

74岁:2002年,开始种植冰糖橙;

84岁:2012年,种橙十载,褚橙进京。

企业家悼念褚时健

@马云:我很钦佩他,在他身上能感受到企业家精神。他是一个了不起的人。

@王石:人在最困难的时候不是看他的高峰,而是看他由高峰跌到低谷的反弹力。

@王健林:褚时健是中国改革开放的风云人物、中国优秀企业家的代表,先生的创业精神激励着一代代中国企业家为中国经济发展努力奋斗。

@潘石屹:褚老是中国改革开放的先锋、开拓者。在没有市场经济的环境中,是他和他们那一代人开辟出了市场经济的新天地,让中国人民走上了富裕之路。

@陈光标:褚时健穿行于体制和时代转换的风口浪尖,无论顺逆与磨难,初心不改。

@俞敏洪:他用一生阐释了什么叫真正的企业家精神,什么叫顶天立地大写的人。

(综合自21世纪经济报道、经济观察网、虎嗅等)