青山原不老，为雪白头

——红云红河集团“文化养老”的破题及发展

题记：

红云红河集团组建迄今整整9年又1个月，自整合组建以来，分布在全国各地的6个生产厂陆续有老职工离休或退休，不经意间，迄今离退休老职工已臻约8000人，与在职职工几乎呈1:1态势，这批老职工人数如此之众，对于红云红河集团来说，既不可忽视，又十分重要。

为此，红云红河集团揭橥“文化养老”之大纛，开启了既惠泽老职工，又嘉惠企业、和谐社会的多赢模式，由于这种做法的普适性和普及性，“文化养老”在红云红河集团的躬亲施行，等于为其他国有企业乃至非国有的企业如何善待自己曾经的职工，树立了一个光辉的范例。

持平而论，“文化养老”理念建构及其成功施行，是红云红河集团对国企“老”问题的智慧破解。

“优雅地老去，诗意地栖居；健康地享受，乐观地接纳”——这是红云红河集团构建“文化养老”的过程、状态，也是追求的目标。

“多需人”：“文化养老”的缘起

身着深色西服和白衬衫，未打领带，时年63岁的赵勇看上去朝望年轻。

赵勇是红云红河集团会泽卷烟厂的退休职工，和他的实际年龄比，他显得很“少性”，看上去只是50岁挂零的人。

赵勇退休后的收入，过日子是一点问题都没有，他说，“这些钱，我吃不了。”

刚退休那会儿，他觉得自己从1977年参加工作，辛苦了近40年，该闲闲了。“2014年刚退休头半年，我几乎每天都在玩，打打麻将，和朋友攒个饭局，喝喝酒，觉得也挺好的。”

但时间一长，赵勇开始对这种大俗的生活感到乏味了，他心中萌动着一些念想。

他自己多才多艺，在会泽卷烟厂老年大学还没有成立的时候，他就找身于县里办的老年大学，“拉二胡，唱歌，打太极拳”，当厂里的老年大学一成立，他立马回到“老东家”怀里，成为会烟老年大学的热心人士。

“刚退休那半年，身体不如现在，那时腰椎时时会疼，现在不疼了。”他说。

赵勇所经历的状况颇具代表性，可以说，他是红云红河集团现有的约8000名离退休老职工的一个缩影。

直接刺激周选松思考并萌生借助集团平台推出“文化养老”的机缘大概有3个。

一个是，我在会烟工作时，发现有些退休老职工流连麻将桌和酒桌之间，感到这是一个大问题。”周选松说，“再一个是，到集团调研室工作后，正式萌生出‘文化养老’的念头，想就此听听大家的意见，当时提出这个理念以后，老同志们很不理解，以为和自己没有多大关联，为了让他们接受，我就给他们讲亲生的课，什么叫精气神，什么叫文化，什么叫养老，什么叫和谐，从身体的保健开始讲，讲到用文化武装自己。到最后他们跟我说，你要早讲这个我们早就接受了。”

还有一个机缘是周选松本人和文化的关系。

周选松工书、行、草、隶、篆功底厚实，是著名书法大家，国家一级美术师，兼任中国书画院副院长，此外，他长期以翰墨从事慈善事业，这样的特殊经历使得他对文化有着不同于一般人的见地，“以文化人”成为他内审语已，外沾溉人的审美心理，惟其如此，周选松觉得在“衣食足”后，应该使老职工达到“知荣辱”的至高境界。

昆明卷烟厂离退委主任杨春雪是一个行事注重逻辑关联度的细心人，她拿出一张A4纸，上面打印着一张金字塔形的图案，马斯洛关于人类的5个“需求层次”赫然其上，她认为，昆烟离退休老职工的物质生活同样臻于一个相当好的水准，但是，这些老职工产生了新的需求。

“我认为，我们集团提出的‘老有所养、老有所医、老有所乐、老有所教、老有所学、老有所为’的排序中，前两者属于马斯洛的‘生理需求和安全需求’，这在我们这里已经做到了，后面四者，属于马斯洛需求理论的‘归属和爱、自尊、自我实现的需求’，对于这四者，正是我们需要尽快做的。”杨春雪说，“为此，我们的做法是，搭建‘组织平台、活动平台、交流平台’，最大限度地把老职工组织调动起来，投入到这些有益于身心的活动中。”

“人性尊老”：当“养老”被作为一种“文化”来加以建构

好几年前，访问昆明卷烟厂的高级技师、金国芳模张昆华，当时年近五十的张昆华回忆他在1981年9月入职昆烟时，总会提及那时的昆烟作为一家国企是如何的不堪回首，“设备陈旧落后，车间噪音大，灰尘多，干一天工作下来，一身都是灰。”

在张昆华之后，1986年，周选松从部队转业进入昆烟工作，在他的印象中，当时的昆烟工人从车间出来，两个鼻洞都被各种灰尘塞满。

用今天的眼光看，1986年的会泽卷烟厂也是这样“原始”。

会烟是从缝衣社雪茄烟车间发祥，历经会泽雪茄烟厂、会泽卷烟厂而汇入集团，走到今天的。

几年前，到会烟采访，时任安保科长的吴世林说，“直到1986年、会烟的机器都很落后，都是国产的‘新中国’牌卷包机，一生产，车间尘灰飞扬，工人下班只剩两个眼珠会转。”

当时，可以说，所有的烟草企业基本都这样落后。

回理，那时的职工也与当时的生产设备及工艺相匹配。“那时用大铁锅炒烟丝，用家用蒸笼蒸烟丝。”会烟离退管理科科长余翔回忆道，“会烟在雪茄烟厂阶段，有的文化工人缝衣社一路走过来的，那时还有裹小脚的女工。”

三寸金莲，颤颤巍巍，踯躅在破敝的车间里，这是一幅怎样的工业画卷，可这就是当时的客观现实，也是至今略微发挥一点想象力就可以追溯的场景。

无须赘述，襁褓时期的烟草业即使用当时的眼光来审视，也是可怜巴巴的，在烟厂工作，甚至陡生自卑感，余翔说：“我是1991年到烟厂工作的，当时来厂上班，不好意思经过大街，怕遇到熟人朋友问在哪工作，就走背街小巷。”

可是，就是这些落后的设备、工艺，就是这些文化不高，甚至没文化的工人，夯实了今天煌煌烟草业的基础。

按照“人类学之父”、英国人类学家爱德华·B·泰勒的观点，人类能海起源于某位原始人一次落水后与“大树枝”的邂逅；

一个抓住漂浮的大树枝的人发现，它能使他保持在水面上而不下沉，这个人就为航海打下了基础。

时至今日，非经特别提示，我们已经不可能把那根漂浮的被抓住的“大树枝”与今天的万吨巨轮、豪华游轮、航空母舰等联系起来了。

但是，的确应该铭记，正是那根会漂浮的“大树枝”催生了今天的巨轮、游轮、航母。

同理，面对昔日老职工的窘态，今天的年轻一代不能、也不可以超越时空去牺笑他们，相反，应该以虔诚的心态，恳切的话语，柔软的须椎，向这些老前辈致敬。

这，或许就是“代际伦理”所以成立的唯一理由。

在思考和构建“文化养老”的过程中，集团调研室领导心思相当缜密。

周选松是从提升老职工文化品位、充实人生、审美观照，乃至从防治“阿尔茨海默尔综合症”，亦即俗称“老年痴呆”来审视的，而现任集团调研室主任曾轩则从“提高和谐程度，脱离低级趣味，老同志重新归队”3个角度来看待。

为此，调研室为约8000名老职工搭建了“老年大学、重九书画院、老年文体联合会”3个大平台。

曾轩介绍说：“现在的主要措施也是有3个，第一就是挂牌，在集团的各个企业，包括曲烟、昆烟、乌烟、新烟都挂牌，老有所乐、老有所学、老有所教，树立起文化养老的氛围。今年我们在会泽建立了老年大学的示范基地，明年要在红河继续推进。再是开设‘春夏秋冬文化养老大讲堂’，给大家讲养生，讲书画，讲体育问题活动等，推行太极扇、柔力球项目，第三是从集团的高度，出版离退休职工的文化作品集，把比较好的书画、文学作品筛选出来，出书，出作品集。”

“通过这二四年的培养，现在我们书画方面，退休这块的总体水平已经超过在职的了。”他说。

红云红河集团的“文化养老”，特别注重发挥老职工内在的积极性，通过激发他们对企业的归宿感，与企业一同呼吸、共命运。

曾轩介绍说，由于多种原因，近年来集团产品市场竞争更加激烈，品牌建设也成为全员参与的重要工作。此时，调研室紧扣集团“传导市场压力 担当品牌责任”的工作主线，始终坚持将集团品牌工作要求贯彻于离退休具体工作中，积极想办法、拓思路，“创新性提出发动离退休职工就近迁行产品消费者和零售户的部分基础信息的收集工作”。

此举的意义更多地在于调动了离退休职工继续关心企业发展的情怀，让离退休老职工了解集团发展形势，理解支持集团改革，以用稳定和谐为集团发展形成更好氛围。

这个举动对离退休老职工所传递的另一个信息是，他们不是游离于集团公司的特殊群体，而依旧是集团的一员，他们的一举一动关乎企业的形象，与企业的稳定健康发展息息相关。

“老人补课”与“文化育小”：“文化养老”的意外之得

2017年12月16日上午，冷空气骤降，地处滇南的弥勒城气温只有4摄氏度，寒冷中，红河卷烟厂运动场地上，练柔力球、打太极拳的老职工依旧凌寒不辍。

在红烟俱乐部小礼堂，20多名隶属“红烟女子交响乐团”的退休职工，在同样是退休职工曾云楠的手势指挥下，热气腾腾地训练曲目。

时任团长的姚苏芮只有49岁，却已经是“内退”了13年的“老职工”。退休后，她从一个不识简谱的烟厂女工演变成一个熟练演奏单簧管的演奏员，而且被推举为交响乐团的团长。

与姚苏芮在一起的其他32名团员，基本情况都与她一样。

和姚苏芮交流，她表情平和，柔声细语，可以明显捕捉到她对企业的那种依存和感念。不仅姚苏芮，无论在哪个工厂、和老职工交流，都会感受到他们由衷的对企业的感念。

这样，红云红河集团“文化养老”所精心灌输的“双向感恩”算是硕果累累了。

2012年，在集团调研室精心筹谋“文化养老”的过程中，周选松就提出“双向感恩”的概念，“年轻职工要感恩老职工早年所作的贡献，没有他们当年的艰苦付出，就没有集团今天的面貌；同时，老职工要感恩年轻职工今天的辛勤努力，没有这些年轻人的艰辛灌溉，集团没有这种新面貌，老同志就不会有如此安逸舒适的幸福生活。”

曾轩认为，“双向感恩”的实质首先是视线的平等，“老职工和年轻职工无非是在不同历史时段所扮演的不同角色而已，从一个完整的时间段来看，双方对企业的贡献都十分重要，没有谁多谁少的问题，谁也不比谁高贵，或者谁也不比谁低下，都应该彼此平视”。

曾轩所要表达的深层意思，被曲烟退休老职工张连才说得淋漓尽致。

这位50年前参加过抗美援越战争的老兵说：“没有老一辈创建企业，奠基发展，哪有今天的工厂？但没有后来这些有文化、有技术、思新颖的年轻人所积极推进的技改，你创建的工厂能早就消失了，哪有我们老同志今天的幸福日子？”

红云红河集团所推行的“文化养老”可以从两个维度解读为“浅表层”与“深厚层”。

目前已经在全集团各个工厂厂区建立的老年大学、重九书画院、老年文体联合会3大平台是老职工按照各自的喜好可以追寻目窘的“驿”，而气排球、柔力球、门球、徒步走等体育活动以及绘画、书法、文学创作等，是看得见的“文化”行为，在周选松看来，尚属文化的“浅表层”。

通过这些路径，把老职工带入文体活动的殿堂，以美感润泽他们的心灵，培养他们的审美情趣乃至审美的艺术器官，某种程度上，就是在与“麻将桌”“酒桌”争夺老职工，而这一仗，“周选松们”明显占了上风。

而后面这一点，才是“文化养老”所追求的“深厚层”或者至高境界。

以上可以理解为是对离退休老职工由于青壮年时代的特殊性而缺失文化的一种“补课”。

在此之外，周选松认为，“文化养老”其实间接地还有一个目标，这就是“文化育小”。

“通过对老同志的敬重和文化导引，培养年轻人的尊老敬老意识，从而珍惜闯应，迎接挑战，自我蝉蜕，做最好的自己。”周选松说，“在红云红河集团，在职、不在职的职工都有福，知福惜福不仅仅是对老职工讲的。”

的确，正如17世纪德国天才的哲学家、数学家莱布尼茨所言：“世界不会以跳跃的方式前进。”

这位大师的意思是，人类历史只能循序渐进式地发展。

如果说，红云红河集团的历史也是一部循序渐进的企业发展史，那么，昆烟、红烟、曲烟、会烟、新烟、乌烟6个工厂迄今长期95年，短期32年不等的发展史就是一部新老职工交替推进，搏击市场波澜的艰难奋斗史和成果累累的历史。

集团调研室主任曾轩认为，在这部可歌可泣的奋斗史的每一个阶段，“莫基创业”与“守成发展”不仅循序渐进，而且都同样重要，“缺了谁都不行”。

此外，集团“文化养老”主旋律之下提倡“双向感恩”还有一个没有明说，因此不易被人察觉与挑苏芮在一起的其他32名团员，基本情况都与她一样。

和姚苏芮交流，她表情平和，柔声细语，可以明显捕捉到她对企业的那种依存和感念。不仅姚苏芮，无论在哪个工厂、和老职工交流，都会感受到他们由衷的对企业的感念。

这样，红云红河集团“文化养老”所精心灌输的“双向感恩”算是硕果累累了。

2012年，在集团调研室精心筹谋“文化养老”的过程中，周选松就提出“双向感恩”的概念，“年轻职工要感恩老职工早年所作的贡献，没有他们当年的艰苦付出，就没有集团今天的面貌；同时，老职工要感恩年轻职工今天的辛勤努力，没有这些年轻人的艰辛灌溉，集团没有这种新面貌，老同志就不会有如此安逸舒适的幸福生活。”

曾轩认为，“双向感恩”的实质首先是视线的平等，“老职工和年轻职工无非是在不同历史时段所扮演的不同角色而已，从一个完整的时间段来看，双方对企业的贡献都十分重要，没有谁多谁少的问题，谁也不比谁高贵，或者谁也不比谁低下，都应该彼此平视”。

曾轩所要表达的深层意思，被曲烟退休老职工张连才说得淋漓尽致。

这位50年前参加过抗美援越战争的老兵说：“没有老一辈创建企业，奠基发展，哪有今天的工厂？但没有后来这些有文化、有技术、思新颖的年轻人所积极推进的技改，你创建的工厂能早就消失了，哪有我们老同志今天的幸福日子？”

给“先天不足”的老职工补“文化”课，同时以“敬老文化”的真善美特质培育“小职工”，这种正面的“溢出效应”或许已经不是集团调研室2012年设计“文化养老”的初衷了，但却是“文化养老”所必然产生的结果。

仪式感：培养团队意识的必要程序

红云红河集团的“文化养老”有时呈现的形式是：组织在“寻找”老职工的同时，老职工也在“寻找”组织。

按照人们的理解，职工一旦退休，尤其是近年来退休体制改革，各种关系受到地方社区以后，他和原企业的关系就戛然而止了。

但红云红河集团不这样认为，也不按照这种理解去行事。

如前所述，红云红河集团的“文化养老”可以找到多达几十个角度的视界，其中之一就是，推行“文化养老”意味着企业对老职工的不离不弃和一种从未舍弃的“寻找”。

与此同时，离退休老职工无法从历史、血缘、文化、情感、心理等方面割舍对企业的思念，他们也在“寻找”组织。

曲烟对离退休老职工有一个特别的礼仪，那就是每当老职工年届70岁时，工厂就要制作一方寿匾祝福老职工，“我带离退部的同志亲自登门给老职工送去，”曲烟纪委书记、工会主席杨永柱分管离退休老职工工作，每到此时，他就代表厂党委和行政，给老职工去送匾，“到他家坐一坐，唠唠家常，祝他生日快乐，祝他寿比南山。”

杨永柱不赞成把荣当“寿星”的老职工请到会议室之类办公地点统一授匾，而是要求登门探望，送匾进家，这番苦心需要从人际交流的“副语言”角度来探寻。

社会学研究表明，人类信息沟通的方式分为“语言”和“副语言”（又称“非语言”）交流两种，其中“语言”交流仅占40%，有六成是靠“副语言”交流。

所谓“副语言交流”，英国社会学家安东尼·吉登斯是这样定义的：“借助面部表情、身体姿势和行为举止等来进行的信息和意义的交换。”

从这个角度来说，做好离退休老职工工作，“副语言”绝对不能于“语言”范畴的一般性的言说、说教、解释，相反，许多时候是“此时无声胜有声”。

无独有偶，曲烟离退休管理部对老职工的服务同样注重“登门送家”。

2016年刚刚退休，自己也成为退休老职工的李聪明，从2003年就到离退休管理部当主任，在他任职14年期间，他注重一个工作细节，“老职工一旦失去了工作，我们必须要么到医院，要么到他家登门看望，不管到哪儿，反正人必须到。”

登门看望病人是“必须”，有时按照规定给老职工发放点慰问金，李聪明也要求必须以现金形式亲自登门送到老职工手中，对此，有年轻时尚的工作人员提议说，“给他们到他银行卡上，既方便又迅速还安全。”

李聪明不同意这种建议，“我们把钱送达他手中，是文化，是情感，是尊重；同样这点钱，到到他卡上，是变成了生意，成了交易，是冷漠，是衡慢。”

这种对待老职工的工作传统无疑是优良的，现任离退部主任缪永和已经把它承接下来了。

通讯，支付宝的本质也是一种文化，在不断的进步中，在不断的迭代中，这种文化的内涵也在不断地更新，这种文化的表现形式也在不断地变化。

在古汉语中，“化”与“匕”都读huà，但意思有差别，“匕”就是今天所说的简单的“变”的意思；而“化”特指由这种简单变成另外一种物类的意思。东汉文学学大师郑玄注解“化”这个词的词义为：“能生非类曰化。”

说白了，“化”就是“质变”的意思。

作了这番简单的词源梳理，我们就知道，“以文化人”之后，被“化”的那个人已经不是原来的那个“人”，而是原来那个“人”的升华版。

这也就是红云红河集团“文化养老”的意趣所在。

“文化养老”的终极目的和意义以及价值就在于最终达到“以文化人”。

当然，这个过程相当艰苦而漫长，甚至可能会（战友情）的回忆散文中，张连才以“背帽材”的细节，讲述了那个战火纷飞的故事：

“那年月在战场上牺牲的战友都用塑料袋就地掩埋，野战医疗所条件好些，后勤分部从国内运来10口棺材备用。

棺材运到山口路边，要抬到山上妥善保管。所里要给公家人员和警卫班把棺材搬上山。一般是4个人抬一口，办公室人员下山迎送，已有警卫班战士抬着上山。当我路上碰到一个小伙子吃力地背着一口棺材往山上走，赶快上前扶，一看是小黄，‘你怎么一个人背，快放下来一块抬’。

小黄说：‘两个人抬，路太窄弯又多，树枝藤条又多，很费力，还不如我背着好走。’

‘那我帮你抬？’

‘张干事，不消呢。这口棺材就是我的呢。’”

这位战友站岗时，遭遇敌机袭作，腿被炸断，终因伤势过重而牺牲，而他和张连才开玩笑的那口棺材，一语成谶，最后果真成了他的殓身之所。

后来还有故事。

这个20岁挂零就牺牲了的小战士黄永富，一直葬在异国他乡，而他远在四川的亲人长达半个世纪都不知他的下落……前几年，是张连才作为战友再度出国寻找到他的安身之所后，又跟踪到四川，为他的亲人把他“找回来”。

经历战争生死的考验之后，张连才有幸活着回国，之后他又参加了对越自卫反击作战，再次经历生与死的考验，这种特殊的经历，使得他转必到曲烟工作直到退休，从内心淡泊名利，怡然自得。

庄永发1973年底入伍，1979年2月参加了对越自卫反击作战。

1979年2月17日上午，时年22岁的战友易加权在返回阵地取弹药时胸部中弹，10多分钟后牺牲了。

庄永发老觉得易加权是他“害死”的。

“易加权是我们的老乡，是我的好兄弟，打仗前他患肝炎在家休息治病，听说要打仗，就给部队写‘请战书’，一共写了3次，头两次，我作为我们连的党支部委员，不同意他上战场，加上其他战友的反对，连队没批准他返回部队参战，快打了，他第三次写‘请战书’，支委再次讨论时，我第一个发言同意他回部队参战。”

“他是重机枪射手，开战以后，我们天亮了在一个山头遇到敌人，就打了起来，弹药消耗很大，他从埋伏的地方站起来要去几十米以外的阵地取弹药，我说‘你别去，你战术动作又不行。’但他非要去，刚起身往阵地跑了几步，敌人先后两枚子弹把他打倒在沟里，还没死，我们费了很大的力把他从敌人的火力下救上来，他负伤的胸腹部，血汩汩地流，我撕开急救包用纱布给他包扎，他用微弱的声音对我说，‘班长，我不行了。’我说，‘会好的。’结果10分钟以后他就牺牲了。”

我后悔第三次讨论他参战时，第一个发言表态同意他回部队参加战斗，要是我发言不同意，他不一定死。我感到我对他的死有责任。

眼睁睁看着战友牺牲，对庄永发的人生轨迹影响很大。

他数度对采访的记者说，“我们现在收入够高了，条件够好了，想想我牺牲的战友他们有啥？我不是说大话，唱高调，现在的我们不能不知足。”

庄永发用“感受、感悟、感恩”3个词汇来表达对集团、对工厂的满意，“没组织人就散了，集团提出‘文化养老’，解决了我们退休职工‘有用’的问题，以前总以为我们退休了，对企业就没用了。”

红云红河集团约8000名离退休老职工中，类似张连才、庄永发持这种健康心态的不在少数，他们不仅独善其身，而且还把这些阳光、健康、积极向上的情绪释放出去影响别的老职工。

倚间而望：“因你的倚间而成为我的凯旋门”

红云红河的“文化养老”自发初至今，已经近4年，成效昭然，乃至逐渐成为行业老龄职工工作标杆，这其中关于离退休职工的理解、配合，前述已不少，除此之外，整个集团从上到下，从事这项工作的在职职工层功至伟，与有力焉。

“他除了日复一日的辛劳，还有不少苦累不可能说出口的苦涩。

到红烟离退休管理部工作之前，周宁红压根儿没想过会被派到这里来和老职工打交道。

“我现在这个岗位，厂里象出来公开竞聘了两个月没有人报名来干，我到退管部是厂里领导点的将。领导喊我去谈话，首先问我，你人空人了几年，干管理干了几年，然后说现在组织需要你来做老职工作，领导跟我说，你就把他们领好，领着他们玩好就行了。”

她还记得，厂里下这个岗位竞聘文件的时候，“我觉得这事跟我一点关系都没有，我脑子几眼就把文档关掉了。”

但最终她服从组织安排，愉快地来了。

来了以后，发现这项工作与以前的质检工作差别很大。

比如火葬场，在未到离退休管理部之前，她没有去过，长什么模样不知道，成了专门服务老职工业务部门的头以后，周宁红必须去。

离退休管理部八极少，在党支部书记罗明2016年3月来之前，部里就她和女孩马晶，大家人少，遇到特殊紧急情况，提襟见肘那是寻常事。

“有职工过世，我们至少都是去两个人，一个主持，一个外招生平。”周宁红回忆道，“但在2015年10月2日这天，同一天有两个老职工去世要火化，而且一个在开远火化，一个在弥勒火化，一个是早上9点，一个是10点。”

这下周宁红抓瞎了，她和小马姑娘只好“花开两朵，各表一枝”。

“我去开远殡仪馆，她去弥勒殡仪馆，自己主持告别仪式，自己给逝者介绍生平。”

“2017年10月2日是法定假期，小马一个小女孩，而且习俗上还有诸多不便，想来也是为难她了，但是既然在这个岗位上就没办法。”

“有人问我打怕不怕，我觉得这是责任驱使，最后还是同事一程，有种种条感，我是去做好事的，是去积德行善的，我无所畏惧。”

“曾经有一次，我在大年初六上昆明去送一个离休干部，老人是除夕那天晚上走的，那天下午6点多他家属就给我打电话说，人可能不行了，初六要送火化。我初四就来厂里上班，找档案室调他的档案，为他写生平事迹，初六上昆明那天，我早上5点半就从弥勒出发，先去玉溪接上有关领导，然后再去位于昆明东南郊的跑马山殡仪馆。”

“从家属的角度，都希望这个时候有组织在。”

曾经有一次，周宁红去送一个老同志，老同志家里只有母亲和女儿，“几乎所有的事宜都是我帮忙联系的，包括装骨灰等都是我去办的，我第一次知道原来人烧完了是那种样子的。”

周宁红一再告诫自己，要以心换心，在工作上，一定要把老职工当自己的父母对待，“但是对自己的父母其实也做不到这个程度，你回到家里有时候不高兴了，跟父母还会说两句重话，但是工作上你就不能，比方说你对九十九个人好，对一个人发了脾气，传出去就是你对老同志们不好，所以我们不能也不敢。”

周宁红所在的这个部门叫“离退休管理部”，但其实是个“服务部”。

“住在外地老职工医保卡需要激活，一个电话过来，卡寄过来，我就得赶紧去排队帮他激活，再快递回去给他。”

周宁红到离退休管理部后，提出了做好老职工服务工作的三个“五”，亦即“五心”“五知”“五勤”——

爱心、热心、耐心、细心、诚心；

知姓名、知住址、知家庭状况、知身体状况、知个人爱好；

脑勤、耳勤、口勤、手勤、脚勤。

与红烟离退休管理部的就法大同小异，乌兰浩特卷烟厂离退休管理办公室始终重视老同志的情感需求，坚持“三一”和“二为”的原则，“三一”即凡是来退休办办事咨询反映问题的老同志，都要送上“一个笑脸、一句好话、一杯热茶”，“二为”即“为领导分忧代劳，为老同志排忧解难，答疑解惑”。

2017年共接待来访、咨询人数89人次，接电、回电370余人次。

“我要求离退管理部的同志把来办事的老职工当自己的父母对待，你把他们换成是你父母，他的两项待遇提到问题你怎么办？每当遇到这些困难，如果把老职工换成自己的父母，就会迎刃而解。”曲靖卷烟厂纪委书记、工会主席杨永柱说，“曲烟编‘首问接待制’‘四个一’：张笑脸，一把椅子，一声问候，一杯热茶，老同志来办事，一不许说‘我不知道’，二不许说‘你去找谁’，谁首问，谁就要带到具体负责的人那里去，若该人不在，谁首问谁负责接待好。”

曲烟离退休管理部主任缪永和说，老职工生病住院，退管部工作人员必须上门到病床边慰问，仅2016年就慰问了1600多人次。

现任红烟老体协主席的孙家康，已退休10年，在他看来，集团“文化养老”不仅来自于集团调研室的顺力推进，而且来自集团领导的身体力行。

“2015年，我作为老同志参持邀代表，参加集团第三届一次职代会，散会后我就往外走，正走着，突然听到身后有人喊‘老孙，老孙’我一回头，看是集团总裁武怡从主席台跑下来和我打招呼，他做了三个动作，第一说‘你好’，第二和我握手，第三再问‘家人还好吧？’我心里热乎乎的，没想到总裁还记得我这个退休老头。”

《战国策·齐策》六记载：齐国一个老妇对其儿子王孙贾说，“女（汝）朝出而晚来，则吾倚门而望；女（汝）暮出而不还，则吾倚闾而望。”

从此，“倚闾而望”就成为慈母心忧儿子的代名词。

红云红河集团的“文化养老”设计理念中，不难看出，设计者从企业角度出发，对离退休职工总是抱持一种“倚闾而望”的眷念和拙忱，散发着母性的柔光。

当代著名文学家、丽家木心先生云：“无论蓬户荆扉，都将因你的倚闾而成为我的凯旋门。”

木心这句箴言，同样可以理解为是红云红河退休职工对集团的内心独白。

功不唐捐：老职工为扮美红云红河集团而倾心竭力

把老职工依旧视为集团的一分子，使他们有浓烈的归宿感，是集团高层的慧眼；与此同时，受到青睐的老职工们焕发出浓烈的感恩心理，为扮美集团颇为用心用力。

“我们有几个老同志退休后专门搞公益，到贫困学校、敬老院、乡村去，我觉得这也不仅是老有所为的表现，而且是反哺企业的又举。”

会烟离退休管理科党支部书记高升堂介绍说，“其中一个老职工又回包宗宪，听说她把自己的住房公积金全部提出来捐掉，她家里面的沙发烂了，女儿说换换说还可以用。”

65岁的王新义是昆烟离退休老职工书画班的老师，在他的辅导下，一些原本对书画一无所知的退休老职工从学画梅兰竹菊开始，跟着王新义从涂鸦开始学。

“我要他们理论要跟上，绘画技巧，技法要跟上，慢慢地他们兴趣越来越高，特别是画工笔牡丹的时候，画得热火朝天的，不比年轻人差。”

“当初他们来的时候讲话很随便，做事也很随便，粗活粗口很普遍，都是车间的工人出身，经过几年的书画学习以后，面貌大改，大家在一起很和谐，讲话都经声细语的很有修养，那些粗话都没有了，大家在一起，过去谈的都是张家长李家短，白菜土豆多少钱，现在都讲书画，讲文化的东西，文化养老给大家带来变化，他们的素质都提升了。”王新义说。

对集团的“文化养老”，孙家康举双手赞成，他认为自从集团搞“文化养老”以来，就结束了老职工过去无所事事，蹉跎岁月的状况，投身于“文化养老”事业中，感到要做的事太多，生活十分充实，“集团组织大家投身文学创作、书画摄影比赛和调研中去，老年人想蹉跎岁月都没有空了”。

“就连对企业指责、批评、上访、写小报告的人也没有了。”他说。

对集团调研室原主任周选松，孙家康尤其敬佩，“周主任是我们烟草系统赫赫有名的书法家，他到各厂慰问，不能发慰问品，他就发挥他的特长，为大家赠字作为赠品。前不久他为我题了一幅字‘家康是福’，把我的名字镶嵌在里面，有两米长，我装裱后就挂在我客厅里，一抬头就看到‘家康是福’，并朝夕共我，我就自豪地告诉他，是我们集团领导为我题写的。”

和孙家康一样，推行“文化养老”几近4年，周选松也明显感觉到了默以干计的老职工在静悄悄地蜕变：

“我感觉明显对企业带来几个好处。第一，老同志们对集团改革发展的关心理解更多了，上访的越来越少，写举报信的越来越少。第二，促进了家庭的和谐，促进了企业的和谐，改善了烟草形象。”

“我们本来都是土坯，
为了成烟成瓷，
我们都接受生活的高温冶炼。
烧掉土的原色，
烧掉泥的虚浮，
烧掉内在的水，
甚至烧掉原本的自己……
以便出窑的时候，
看上去更像是烟瓷匠。”

这些诗句出自于一首题为《麒麟拾遗》的诗，作者是曲烟有名的诗人余光锋，作为曲烟的职工，诗人的这些诗句给好以诗化的语言表达了集团推行“文化养老”之后离退休老职工群体业经陶冶之后的全新面貌。

“绿水本无忧，因风皱面；青山原不老，为雪白头。”

退休老职工这个群体遍布全国，从来没有人想到在这个群体身上，还可以做一篇如此宏大的锦绣文章；“养老”问题，亦是情不怪，一般人通常只会想到老职工的衰食住行这些物质生活的满足或者改善，鲜有人把“养老”冠以“文化”的修饰。

红云红河集团力倡“文化养老”并朝身践行，成效斐然，在今天物质已然广泛发达的中国，衣食基本无忧的情况下，在今天退休职工尤其是国企退休职工普遍在并产生的情况下，红云红河集团的做法无疑具有开拓性、创新性，同时具有高复制性。

但愿这朵红花的芳香溢出企业，溢出行业，弥漫全中国，那将是全国职工的洪福。

（陈喜云 黄榕/文 洪宝/图）

红云红河集团退休老职工积极参加文化养老活动

红云红河集团调研员周选松（左三）现场挥毫泼墨

红云红河集团退休老职工在朗诵诗歌

红云红河集团为退休老职工举办老年大学示范现场会

红云红河集团“文化养老”工作中由退休职工表演的文化展演

红云红河集团退休老职工在举行小合唱，歌颂共产党

红云红河集团退休老职工在表演健身操

红云红河集团退休老职工积极投身“文化养老”，参加体育比赛