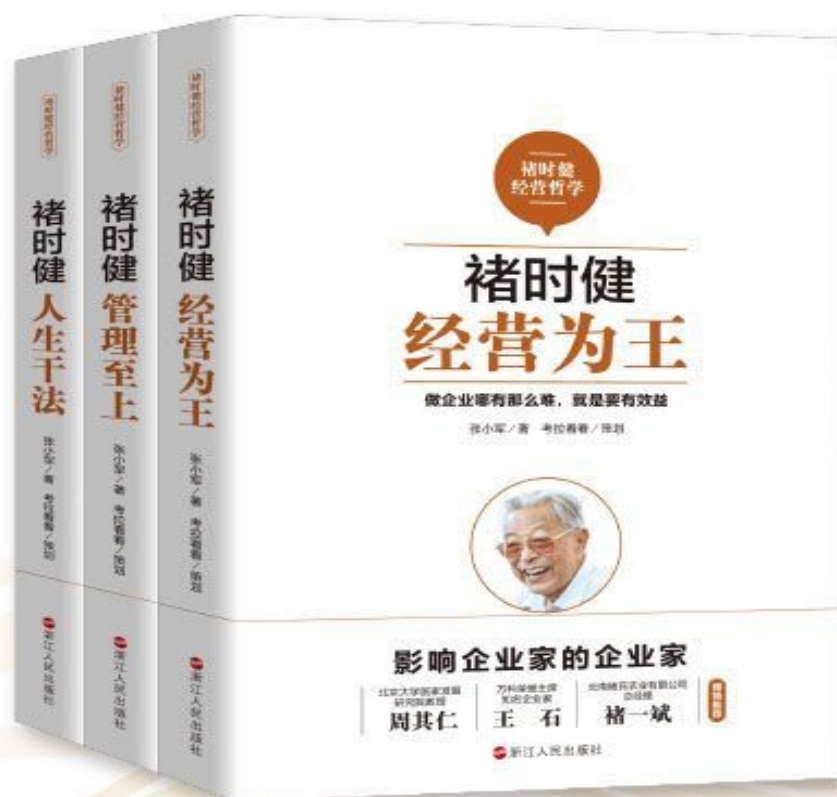


影响企业家的企业家 褚时健的经营哲学

经营、管理、人生哲学震撼呈现



总 目 录

[褚时健：经营为王](#)

[褚时健：管理至上](#)

[褚时健：人生王法](#)

褚时健
经营哲学

褚时健 经营为王

做企业哪有那么难，就是要有效益

张小军 / 著 考拉看看 / 策划



影响企业家的企业家

北京大学国家发展
研究院教授

周其仁

万科荣誉主席
知名企业家

王 石

云南褚氏农业有限公司
总经理

褚一斌

作序
推荐

浙江人民出版社

褚时健
经营哲学

褚时健 经营为王

做企业哪有那么难，就是要有效益

张小军 / 著 考拉看看 / 策划



影响企业家的企业家

北京大学国家发展
研究院教授

周其仁

万科荣誉主席
知名企业家

王 石

云南褚氏农业有限公司
总经理

褚一斌

作序推荐

浙江人民出版社

褚时健：经营为王

张小军 著 考拉看看 策划

图书在版编目（**CIP**）数据

褚时健：经营为王/张小军著. --杭州：浙江人民出版社，2019.9

ISBN 978-7-213-09374-6

I. ①褚... II. ①张... III. ①企业管理—经验—中国 IV.
①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字（2019）第156599号

褚时健：经营为王

张小军 著

出版发行：浙江人民出版社（杭州市体育场路347号 邮编：310006）

市场部电话：（0571）85061682 85176516

项目策划：考拉看看

责任编辑：朱丽芳 何英娇

营销编辑：陈雯怡 陈芊如

责任校对：杨 帆

责任印务：聂绪东

封面设计：元明设计

电脑制版：北京唐人佳悦文化传播有限公司

印 刷：北京阳光印易科技有限公司

开 本：710毫米×1000毫米 1/16

字 数：146千字

版 次：2019年9月第1版

书 号：ISBN 978-7-213-09374-6

印 张：16.5

插 页：2

印 次：2019年9月第1次印刷

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。

推荐序1

中国企业家精神的极致

褚老走了，我很难过，发了一条微博：

每年褚橙飘香，必如期而至。褚老于我，如榜样，如兄长，更如挚友。喧嚣一生，刚硬沧桑，终归清静。但死而不亡者寿。送挚友，最后一程。褚厂长一路走好，天堂如今有好橙。

褚厂长以前说我这个人在基本感情上、基本看法上，和他比较一致。我是他的粉丝，他是我们这些企业家的骄傲。我多次去看他，其实我是去取经的。

企业家的尊严

褚厂长在玉溪卷烟厂的时候在全国是赫赫有名的，当时国产的云南烟价格已经超过了万宝路等洋烟的价格，能做到这一点，还是很扬眉吐气的。

那时候，玉溪卷烟厂的年税利达到上百亿元，万科的规模是年产值30亿元，人家一年上缴的税都比万科的产值大得多。但是真正让我印象深刻的是，他管理烟厂时的质量概念。烟农、烟田是第一生产车间，烟叶符合标准才进场。从引进种子到耕种、收获、烤制、分级，这个标准环环相扣，让我印象非常深刻。

后来的事大家都知道了，褚厂长入狱，而后保外就医，开始种橙子。我第一时间通过云南的朋友去见了她，第一次她不在家，第二次（2003年）通过朋友安排去哀牢山上见她，她在山头包了一个2400亩的橙园，准备引水上山。去时，她正和一个老农讨价还价，要修一个水泵，老农开价80元，她还价50元。这样一个曾经创税百亿元的企业家在跟一个老农民讨价还价，这是我站在旁边看到的。她个子非常高，戴着破草帽，穿着破的圆领衫。

见面之后，她兴致勃勃地跟我谈橙园将来挂果子是什么情景。那时候橙苗刚栽上去，只有60厘米高。我就小心翼翼地问，什么时候可以挂果？她说得几年后。那时候她已经75岁，挂果得80岁了。我就反思我自己，70岁的时候我肯定退休了，我从没有给自己设计退休后的生活，她对我的影响非常大。我的退休生活该怎么设计，应该说受到了褚厂长的影响。比如说我70岁之后，也许到戈壁滩上种庄稼了。

褚厂长最值得我们敬佩的就是她保持了尊严，这恰好是我们中国人现在真正需要的东西。企业家、工商阶层最需要的就是尊严，怎么独立、怎么尊重自己、怎么尊重别人，这是我从她身上能感受到的。

正是因为她保持着尊严，即使受到挫折，也能恰当对待自己、对待社会。实际上她出来之后，很多人都想帮她，但是她要证明自己，自己独立去做。褚厂长高龄创业，我以前说这是“中年的延长”，她创造的“褚橙”品牌让企业家看到了希望，这里蕴藏了很大的力量，这力量是工匠精神、独立人格、不断创新，是为社会贡献价值的企业家精神和尊严。

“文化大革命”以前，我当过兵、当过工人、当过干部、当过技术员，但这些都不是我选择的。

褚厂长所处的时代，岂止是商人，大家都是被决定、被安排的，这是整个社会的环境。褚厂长一直说自己是给国家做事情，70多岁后开始给自己做，给家族做。老两口到哀牢山是自己选择的，不是组织分配的，这10多年，自己说了算，实现了真正的经济独立，这是不是尊严？中国传统的工匠精神是把东西做好，他种的橙子有没有作为工商阶层最起码的尊严在里面？

褚厂长最值得我们敬佩的就是他保持了尊严，走过辉煌，落入谷底，又重新站起，触底反弹。

他一生创立了四个品牌，第一是玉溪牌香烟，第二是褚橙，第三是企业精神，第四则是家族传承。中国的企业家能延续三代的并不多，因此才有富不过三代一说。前段时间，产品发布，褚家三代到场，除了马静芬大姐外，还包括褚家第二代和第三代。

他从政府官员，到一个大型国有企业的企业家，到做自己的家族企业，最后他的家族企业如何传承，也是需要他来面对的。他和他的家族很好地解决了这个问题。

挖掘企业家精神

很多人说，褚厂长之前做的是特许经营，随便从昆明街头找个人，给他一样的条件也能做得到。我不这样认为，几百家靠特许经营的企业，为什么褚厂长能和其他人不一样？

他以前管工业，现在是管农业，管工业的怎么把农业管好？这是不同的概念，和工人打交道，你发工资人家干活，不干活我还可以罚你；农民不能这样啊，很难控制得住吧？大家对病虫害都没办法，他能把果

树的发病率从5%—6%降到1%。我相信他管烟厂的能力，但这么多年过来，我还是非常好奇，他是怎么把管工业和管农业两种理念结合起来的？

褚厂长在哀牢山谱写出一位中国企业家的传奇，感染影响了几代人，其故事、传奇、精神值得书写、值得传承、值得发扬。

中国过去几十年取得了很大的成就，其中企业家的贡献很大，很大一批企业家成长起来了，他们也面临交接棒。现在中国的改革开放进入第五个10年，针对中国企业家的研究也需要加强，需要总结，需要传承。

每每回忆过往，会想起褚厂长常说的那句话：“年轻人要有耐心，一锤子打不出一个结果。”

他起伏的一生，终归清净了。而年轻人和下一代，你们的未来，才刚刚开始。



2019年6月

推荐序2

企业家精神和价值究竟是什么

考拉看看团队这次推出这系列作品，邀请我写一篇序言，盛情难却，所以有了下面这些文字。

父亲离开已经有一段时间了，我们对他的怀念，需要用一些具体的东西来表达。我自己一直在思考，父亲的企业家精神和价值究竟是什么？这篇文章，算是我对此的一种表达，也希望可以给外界提供一些思考。

回顾父亲的一生，作为企业家，他不但有精神层面的东西，还有方法论，战略和战术。正因为具备这些因素，他才成了一位公认的优秀企业家。

专注解决问题

父亲是一个热爱生活的人，他之所以取得很大的成就，是因为他骨子里始终有一种不服输的劲头，总是思考如何解决问题。我在他身上看到了农业这个产业本身的可能性，以及他做事的一个特点，那就是“专注”。

我过去搞投资，发现在发展变化比较快的市场环境中，需要关注很多点，然后快速做出判断。

后来我发现，有时候一个人面对太多选择的时候，哪怕是一个天才，也会给自己制造很多错误的可能性，因为人的精力是有限的，如果对某一个点上的关注度不够，你的判断就不可能太客观、准确。

特别是在面对诱惑时，比如所谓赚大钱的机会，如果耐不住寂寞而动摇，事业很可能就会走向终结。人生和种花一样，需要修枝剪叶做一些减法。在这方面，父亲的思路十分清晰，内心十分坚定，所以他总能干脆利落地做出决策。

管烟厂的时候如此，后来种橙子也是如此。他每次站在土地上盯着树叶、树枝、树干、果子看的时候，眼神里都是专注。

专注就是要解决问题，做一件事必须专注度非常高，盯着一件事，然后把它做好。这是我在父亲身边一直留意他做事时学到的。我觉得父亲按天分来讲，并不属于天才类型的人。但是为什么他每做一件事都能成？关键就在于他的聚焦和专注，盯着一件事，把这件事做好，然后再考虑其他的東西。

在企业家圈子里很多人都认为，父亲从糖厂、烟厂到褚橙，都做得很成功，有一种经商的才能，体现了一个企业家的专业素养，体现了中国企业家的一种难能可贵的匠人精神，我想那就是用专业精神专注地将事情做到极致。

商业逻辑、战略高度和坚韧

总结父亲的经营管理之道，除了专注，我认为还有三点很关键：商业逻辑、战略高度和坚忍不拔的精神。

首先，他尊重商业规律，懂得商业逻辑，始终坚持经营的本质。父亲做过糖厂、烟厂，种过橙。别人都说他干什么成什么，并且都能做到行业第一。这也让很多人产生疑惑，为什么他总能做到？

道理说起来非常简单，老父亲一直在思考钻研企业靠什么赚钱，经营的本质是什么。企业要赚钱，是基本的责任所在，是商业专业主义的体现。一个盈利的企业，是对社会、员工、股东、合作伙伴最大的回报。活下来，并活得好，就是他办企业的基本逻辑。现在经常有新的商业模式出来，大家喜欢追风口，要做飞起来的猪。其实还要想一想，风停了怎么办？猪自己没有翅膀，不能飞，诸如此类追风口的企业有没有遵循基本的商业逻辑？企业靠什么赚钱？

老父亲干一行成一行，首先他的商业智慧就体现在他始终尊重商业规律，有商业逻辑。至于技术创新、组织管理、市场营销，这些都是技术层面的问题，可以慢慢地一个一个解决。经营不需要用那么多高级华丽的词来形容，本质上就是把企业持续做下去，为客户创造价值。

第二，他具有高瞻远瞩的战略眼光。这个说起来好像很简单，但是要做到并不容易。拉长时间来看，做好一件事，战略高度不仅需要有预判眼光，而且还考验企业家的把控力，需要有战略，有战术，有战斗力。

父亲从20世纪80年代后期便展现了他的战略思维，红塔山成功后，他在能源、医药、金融等板块的布局，为红塔集团带来巨大的经济效益和社会效益。

在年龄很大的时候，父亲重新选择在农业领域里创业，这个选择也是一个战略选择。农业和人们的衣食住行相关，人们也需要高质量的产

品。当然，世界上没有相同的企业，不管是产业、产品、市场定位，还是领导力、企业文化，总会有不同之处。适合这家企业的战略规划、布局，不一定适合另一家。只有足够了解自己，才有可能在对的时间做出对的选择。企业家要懂自己的企业，熟悉行业，也就是要理解商业规律，才有可能具备战略高度。做到这点并不容易，也很少有人能够做到像老父亲那样极致。

第三，他具有坚忍不拔的精神。周其仁教授说，企业家精神就是解决问题的精神。在父亲的这一生，问题始终没有间断过，接受濒临破产的糖厂、烟厂，然后老年开始种橙，面对问题父亲始终有一种坚忍不拔的精神。问题越多，他越坚忍。

作为企业家也好，作为个人也好，遇到困难，是继续向前走，还是掉头回来？企业家就是要不断解决问题，当你解决了一个问题，接下来一定有更大的问题，如果没有，那就代表着停滞不前，甚至是在后退、走下坡路。所以，没有问题的时候，一定是危机来了。

我很欣赏一个词叫“痛快”。拆开来理解就是，只有经历很大的痛苦，才能感受到极致的快乐。

解决问题是让人痛并快乐着的事情，脚下路陡坡弯急，但向前一步的风光一定更美。父亲在困难面前一直坚持解决问题，这很多人都见识过。这是不认输、不妥协的倔强，也是千锤百炼后的强大自信。

坚持做好产品

我之前在金融业打拼多年，如今认真做农民，体会到了父亲在土地上踏实前行的心境。每次在基地看到大家热情工作，看到乡亲们不用远

走他乡，而是一家团圆，都在果园工作，我为他们感到很高兴。褚橙基地现在有很多年轻人，还有很多老农人，其中有很多人跟随父亲创业直到现在，他们愿意在这片土地上干活，而且干得很好。可以说这片土地因为他们而充满生机，他们因为热爱这片土地而满载希望。

干农业其实说起来也简单，就是要坚持做好产品，搞好产品质量。父亲不去基地的时候，总会打电话给基地的作业长们，询问当天的温度、气候、病虫害等情况，他一定要做到心里有谱。在开会的时候，他的数据信息总是最精确的，有关企业经营的一切全在他脑子里。有人说他记忆力好，其实归根到底还是他在坚持解决问题，具有坚持搞好产品质量的理念。

农业这个行业，到目前还没有真正形成一个规模化、相对标准化的东西，或者说还处于爬坡上坎的阶段。标准化的操作体系，对农业来讲相对难一些，但是我觉得是可以做到的，而且会越来越好。一旦做到某种程度，我们的产业就能规模化发展。实现这一步还需要继续努力。农业是一个充满希望的行业，希望有更多人加入这个行业，也希望有更多用户可以消费到优质的农产品。

我希望我们的事业可以做得更大一些，有更多的资源进入这个行业，这个行业也需要多一些像父亲一样的企业家，不但能搞好企业，还可以帮助更多的农民脱贫致富，让更多的人重新回到土地上。

父亲一直坚持做高品质产品，一个一个解决问题，这既是管理经营之道，也是精神之力。这是我的理解，也是我和褚橙团队正在践行的理念。

坚持初心，回归本质，砥砺前行，做好一件事也就没有那么难了。

以上是我个人之见，也用来和大家探讨。

褚一斌

2019年8月于云南褚橙基地

总序

从过去到未来

中国改革开放进入第五个10年，本土企业家精神、企业经营与管理的总结正在拉开大幕。从过去到未来，都需要基本的愿力，需要传承。

（一）

“我们相信：世界上每一位CEO、经理人和企业家都应该阅读这本书，每一位公司董事、顾问、投资人、新闻记者、商学院学生，每一个对世界最成功企业的出众特质有兴趣的人，也都应该阅读这本书。”

此处我们引用多年一直畅销的作品《基业长青》的序言里的这句话并不唐突。作为这套丛书的作者，我们同样认为，“我们如此斗胆声明，并非因为我们写了这本书，而是因为书中提到的公司和人确有很多可供借鉴之处，我们做了长期研究，写出这本书，就我们所知，没有人这样做过”。

在本书创作之前，我们对褚时健先生的研究时间长达8年，我们研究的持续性领先于任何一个研究褚时健先生的个人或团队。同时，我们也持续发布了我们的部分研究成果，比如《褚时健管理法》《褚橙方法》《褚时健传》，这些作品各有侧重点。现在的这套书并非这些成果的集结，而是用全新角度，披露了大量先前从未披露的内容。

贯穿我们研究和写作的中心问题是，褚时健先生将自己从事的每一项事业都做成了行业翘楚，到底是什么样的经营、管理和精神特质成就了这一切？

“褚时健经营哲学”这套书是考拉看看企业案例研究中心的代表作品之一。考拉看看企业案例研究中心的使命是致力于成为中国领先的案例研究中心，发现穿越时空并使企业和企业家保持长盛经营的治理原则。要实现这个理想，既要超越今天无数的管理理论，更不能被各种新颖时髦的概念迷惑。

随着研究的不断深入，我们看到周围诸多“创新”“流行”的经营管理理论，但不少理论是新瓶装老酒。这大抵就是张五常教授所描述的，我们进入了解释时代，而真正的创新尚没有到来。

我们的研究之路并不顺利。虽然其中有各种管理经典的影子，比如绩效、全面质量、精益，而真正的挑战是，历史的架构并不能还原褚时健先生的经营管理思想。对研究者而言，要想研究他与生俱来的经营思想，必须打破过去的成见，建立全新的体系和语境。

如果说《基业长青》研究的是海外企业家的群像，那么我们这套“褚时健经营哲学”则是基于褚时健多次创业、持续成功所作的深度研究和总结。

时间如白驹过隙，中国过去40年涌现了一大批企业家，每位企业家都与众不同，经历类似褚时健先生的有之，但就其成功的独特性而言，中国唯褚，世界唯褚。虽不敢说后无来者，但肯定前无古人。世界上成功的企业和企业家屡见不鲜，但是持续成功，并在多领域成为行业翘楚的却寥寥无几。

（二）

2022年，《哈佛商业评论》将迎来它的100岁生日，这本以管理理论与实践见长的权威期刊的重要内容之一，是世界上各大知名公司的管理探索。然而，在这一超越国界的管理研究舞台上，东方企业和企业家管理思想在过去相当长的时间里却没有被过多关注。

2002年，中国某家出版社看到，“经过20年改革开放，中国与西方国家的差距正在逐步缩小”，“中国经济正与世界接轨，但中国企业的管理水平和竞争力与发达国家相比，仍有相当大的差距”，遂决定引进这本杂志。

2018年，我们开始纪念中国改革开放40周年，此时中国已成为全球第二大经济体，从德鲁克、波特到稻盛和夫，西方和东方邻国的管理思想紧随中国经济步伐，几乎成了中国商学教育的必谈话题，而我们的本土智慧才逐步浮出水面。

中国企业家缺乏思想吗？显然不是。我们非常欣喜地看到，随着中国经济的发展，中国企业家群体正在成型，企业家精神正逐渐凸显。

中国经济的辉煌成就从何而来？在中国制度创新之下，企业家用行动响应了国家的号召。那么，在共同的起跑线上，领先的企业家究竟因何领先？

这是我们关注的焦点。尤其是其中领先者，褚老当然算是标志性人物之一。

（三）

过去数年，我们一直致力于企业管理的研究。我们组织各方力量组建了考拉看看企业案例研究中心，陆续跟国内一流机构联合设立研究机构，希望发掘并记录中国企业家思想和精神，推动这些思想和精神实现更大的普世价值。

研究企业家的精神与思想是一个独特的命题，日本和美国学者在企业研究方面均建树颇丰。不过若将这些国家的企业研究经验放到中国企业家群体身上，我们发现并不完全适用。对中国企业和企业家的研究在范围和方法上面临着新的挑战。挑战来自两个方面：一是中国多数成功的企业家行事低调，深入接触他们并不容易；二是如何在呈现其思想精髓的同时兼顾外部环境的反馈性影响，我们还在摸索。

所幸经过多年积淀，我们已经找到一些比较好的平衡点，并且形成了以下三点基本认识。

一、中国经济进入新场景，迫切需要针对企业家精神和思想展开系统研究

企业强则国家强。在推动中国经济的发展中，企业起着越来越重要的作用。对于这样一支重要力量的特点模式和经验启示，需要集中力量去研究，尤其是在中国经济进入新场景后，更需要形成中国自己的企业经营思想。

中国经济正在转型升级，这40年来，中国的企业家多数是摸着石头过河。东西方企业家除面临的市场环境不同之外，最大的不同则在于“出身”，中国企业家几乎都没有经过系统的商学教育，市场就是他们的战场和课堂。

中国企业家几乎都是从实践中走出来的，是干出来的，而我们针对企业家思想的梳理又相对落后。管理学家和企业家一直在为此努力。

当下，无论是美国还是日本，对本国企业的研究有丰富的经验和历史的传承。哈佛商学院企业史研究和教学在1927年就已经开始，这也是美国企业史作为独立研究领域的发端。

中国站起来了，企业家的能力也更为强大。中国企业家走向中国改革开放第五个10年，而企业经营与管理的总结才刚刚开始，它既迫切又充满挑战。

二、富强自信的中国需要有自己的企业史和企业治理思想

2018年是中国改革开放40周年，2019年是中国改革开放第五个10年的开端。历经过去40年的发展，中国经济总量成为全球第二，中国企业家成为全世界最有影响力的人群之一。

按照全球500强的席位和中国经济体的成长轨迹，无论如何，中国特色企业治理形成的中国模式，在全球企业治理的优秀思想中，应占有重要席位。

目前，中国企业家思想的研究可以说是支离破碎，既缺乏标准范式，也没有形成积淀和规模。因企业和企业家在推动社会经济发展中的重要地位，企业史和企业家思想的研究必然成为日益受关注的一个领域。

以史为鉴，富强自信的中国需要有自己的企业史和企业治理方法。在GDP的硬实力跑道之外，中国企业的管理思想是软实力的重要体现。

三、企业家既需要创造财富，也要进行精神传承

我们一直在探索，什么是中国的企业家精神？这种推动企业家前进的能量是如何形成一种思想体系并惠及更多人的？我们如何传承企业家精神和思想？企业家在创造物质财富的同时，对于管理的探索所形成的体系如何分享给大众？

创造管理思想的通常是两种人：管理学家和企业家。历史经验表明，管理学家更多是企业家思想内容的提炼者或观察者。

惠普联合创始人威廉·休利特回忆道：“回顾一生的辛劳，我最自豪的，很可能是创设一家以价值观、做事方法和成就，对世界各地企业管理方式产生深远影响的公司；我特别自豪的是，留下一个可以永续经营、可以在我百年之后继续作为典范的组织。”

事实上，任何公司和组织都有生命周期。科学管理原理之所以能穿透时空，长盛不衰，关键在于这种方法论可以在全新土壤里生根发芽、行之有效。

当下，正值中国企业家传承交接关键期，相比财富的交接，中国领先企业和企业家精神、思想的传承更为迫切、重要。

（四）

中国企业波澜壮阔的发展历程和企业家跌宕起伏的生存进化为我们的研究提供了深厚的土壤，同时中国企业和企业家面临的诸多现实问题也为我们提出了全新的课题和挑战。

应时之需，管理学家、企业家和研究人员面临更为烦琐的研究挑战。我们针对褚时健先生的研究已持续多年，十分重视其具有普世价值的管理理论的总结和梳理。

结合当前深化改革的现实需要，密切关注中国企业和企业家思想的记录、研究与分享，在新形势下，我们迫切需要建立起一个中国企业和企业家思想研究的示范框架。

从中国企业发展的现实需要出发，探索其历史经验；从企业家的经历出发，记录其成长历程，探索企业家精神与思想。我们研究和记录的是企业家的智慧和经验。

“褚时健经营哲学”研究的是在中国影响众多企业家的企业家褚时健。

未来学家阿尔文·托夫勒说，生存的第一定律是：没有什么比昨天的成功更加危险。如果他和褚时健对话，也许就会改变其观点。褚时健数次经历无比凶险的困境，但却一次又一次获得成功。

饥荒岁月，褚时健曾一枪打到两只麂子，他称其为运气。而其后的成功却显然不是靠运气，而是靠一种科学的决策和管理方法。我们一直好奇这种方法是他与生俱来的还是经过后天训练而成的。

在褚时健的管理实践中我们发现了泰勒的科学管理方法和丰田精益管理等各种管理方式的痕迹，而他本人却从未接受过这方面的专业管理

训练。实际上，他的管理实践超越了先前某些学院派和企业派。换句话说，褚时健就是褚时健，他的方法自有特色。

很高兴可以通过这套书分享我们的研究成果。我们发现了诸多与众不同的经营法，且这些方法已经帮助相当多的企业获得了成功。当然，我们必须承认，我们所有的研究都来自褚时健的实践，这种实践正随新环境的变化而发生变化。我们希望提供一种可供商学研究分享的范式，作为褚时健成功经营思想的总结和传承。

目前商学教学模式主要有两种，一种偏重理论，一种偏重案例。前者首推芝加哥大学，后者以哈佛大学最具代表性。相对而言，案例教学更多地被商学院效仿。如今，中国的企业案例研究突飞猛进，但自主创新方面才刚刚开始。

此时，我们又想起了多年前那位引进《哈佛商业评论》杂志内容的编辑说过的话，“中国企业家和管理者的学习任务十分繁重，其中，理念的突破、技术与管理的创新是关键”，引进这些内容，“就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路”。

此种希望，也是我们今天推出这套作品的想法，而与那时的不同之处在于，我们致力于中国本土领先企业家管理智慧的挖掘与分享。

考拉看看企业家案例研究中心

2019年6月

自序

怀念褚老并向他致敬

这是褚老离开后，我陆续写的文章的节选，代为自序。还有一些内容的节选，放到了本书的最后，作为本书后记。

（一）

2019年3月5日下午，收到褚老仙逝的消息，心情无法形容，就是难过。

上一年有人造谣说褚老去世，多希望这又是一次谣言！再看去年写的《褚时健传》，恍如隔世。

其实很少人可以走过91年的时光，老爷子这一生跌宕起伏，苦累欣喜都有，足够精彩。上一年他刚刚完成交接班，如今也算是一种休息吧。

他曾说想把褚橙规模做到年产5万吨，树种下去了，正在茁壮成长，我想他肯定在另外一个世界也能看得到他的愿望得以实现的场景。他懂得和树说话，树也相信他，所以他可以解决那么多关于果树的问题。

周其仁教授曾拜访褚老，他后来评价道：“解决问题是他的生

命。”这是一语中的的评价，我认识和了解的褚老痴迷思考，并且这些思考都针对所面临的现实问题。可以说，褚老脑子里面总是装着问题，总是在不停思考，即便是在生命的最后时光。

也许他天生敏感，所以总是可以找到解决问题的方法，我认识他这8年，他一直在处理各种问题。有一年果子品质下滑，他很难过，为了提高品质，他寻找各种解决方法。最后，为了解决这个问题，他砍了很多树，很多人不理解，但相信他。后来事实证明，他是对的。

老爷子确实是新时代的匠人，胸怀大爱，不单解决自己的温饱，也照顾团队的冷暖，早年跟着他开荒的人没有挨饿；后来他去酒厂、糖厂、烟厂，跟着他的人的收入也逐渐提高了，生活改善了；晚年种橙，周围的农民都很感谢他，褚大爹是他们的天。

金杯银杯，不如老百姓的口碑。

褚老热爱生活，无论什么时候都充满激情，小时候在河里摸鱼，晚年喜欢逛菜市场，买菌子。他的云南口音很重，我最喜欢听他说“我就是要把问题改觉了（解决了）”。他说到做到。

越是接触老爷子，越会认为他的企业家形象有别于大多数企业家。他在谷底时不气馁，在取得巨大成就时，依然痴迷于专业问题，不断探索提高产品品质的方法，他一直用实际行动把企业家精神展现得淋漓尽致。

第一次与褚老见面，我想他关心农业，便给他带了北京嘉博文公司生产的有机肥，他和马老（马建芬女士，褚老夫人）都很感兴趣，聊完天，他们就着手安排拿这个肥料做试验。这是对专业的认真。褚橙的品质和他的投入直接相关，褚老从来没有停止对橙子品质提升的研究。

百闻不如一见，我一直觉得自己比很多记者朋友们要幸运很多，因为我有很多机会接触到褚老。但从现在起，我又与大家一样，成为同样失去褚老的人。以后，褚老只能活在我的记忆里，他的音容笑貌，最多只能通过往日的视频来回味，只能靠文字、想象和回忆去揣摩。

我曾在很多个夜晚梦到和他聊天的情景，往往醒来后一夜无眠。

对于研究褚老的学者，迄今为止我最佩服的就是周其仁教授，他谈道，企业经营和企业家精神的本质，是必须卓有成效地解决问题。

那么，褚老究竟是如何解决问题的呢？同样的问题，我每次见面都会问，他的答案也从来都没有改变过，他说自己就是想把事情做成。

他会一直琢磨一个问题，直到解决它。这既是术，更是道，大道至简，褚老就是一个持续解决问题的人。

他说：“天道酬勤，不勤快的人在任何时候也不会有好结果。人间正道是沧桑。人有顺境逆境，情况不好的时候不要泄气，情况好的时候不要骄傲，做人才能长久。”

（二）

2019年3月5日，褚老永远离开了我们。当天下午我接到消息，悲痛万分，不愿相信；6日凌晨3点，我和考拉看看的联合创始人、出版人马玥从成都赶到玉溪殡仪馆，我们在门外久久沉默，悲伤不已。

灵堂诵经声中，褚老离我们那么近又那么远。他安详如睡着一般，我们数次见面，而这一次却是永别……出门寒风起，雨突然如豆下，泪

已如泉涌。

褚老是对我影响至深的人，我因他而改变了人生轨迹，我们第一次见面从谈论肥料开始，后来我辞职参与褚橙的销售和推广，然后又和内容团队考拉看看一起，持续多年研究他的管理、智慧和精神。这是一套纪念他的作品，也是我们希望传承他的企业家精神和智慧的作品。

这套书数易其稿，定稿前夕，我们和褚老天各一方，不能相问。按原计划，3月下旬我们赴滇，请他审阅，而今只能留下永远的想念。

褚老是影响企业家的企业家，研究褚老的人很多，但是我可以非常自信地说，我们的研究既有独特性，也有领先性，截至目前其可借鉴性没有超越者，但我希望以后有团队可以超越。

我们是褚老二次创业的研究者、见证者和参与者，也是研究褚老时间周期最长的团队，目前公开出版的《褚时健传》（李开云、张小军著）、《褚时健管理法》（张小军、马玥著）、《褚橙方法》（张小军、熊玥伽著）等多部作品已达数百万字，而我们这套作品研究的重点方向是管理、经营和干法。

褚老的企业家精神之一是面对不确定性的笃定和坚毅。企业家精神之外，从操作层面来看，就是管理、经营和干法。

我们持续的研究所得之一是，无论在什么样的经营环境中，每一个经营者都面临许多问题，而解决问题的能力决定了经营的半径。褚老取得一个又一个新业绩的同时，依然面临种种困难，从来没有所谓坦途的时刻。

所有的成功都有迹可循，大道至简，学习是路，褚老的经营和管理

之道，适合各个领域的人学习。

我们希望这套书可以让你得到一些东西，经营没有止境，无论我们成功与否，都需要持续学习。当你打开这套书的时候，我想你已经开始了一段全新的学习旅程。接下来你会看到褚老智慧的真谛，既关乎思想也在于技巧，这都是我们长期研究的成果。我们坚信，只要你领略其中一二并付诸实践，小治则有改变，大调则脱胎换骨。

最后必须说明的是，完成这套书的写作，是我的心愿，更是一群人的共同努力，这里面既聚集了专业的研究者，还包括数位畅销书作家及褚老家族的成员。

这套书是我和考拉看看多位作家联合创作的，而真正的作者应该是褚老本人，我们不过是一群搬运工或者说观察者和见证者。

关于这套书，我们希望分享的是褚老的企业家精神、使命感和奋斗不息的勇者激情，不忘初心，矢志奋斗。

我们坚信，每个人都可以学习书中的精神和方法，而且可以变得更好！

感谢褚老，感谢我所有的搭档！

感谢所有的参与者！

感谢读者！也欢迎大家给我提出意见，邮件请发送至我的个人邮箱24973558@qq.com。

张小军
2019年5月

于云南玉溪、成都考拉看看图书馆

目 录

[推荐序1 中国企业家精神的极致](#)

[推荐序2 企业家精神和价值究竟是什么](#)

[总序 从过去到未来](#)

[自序 怀念褚老并向他致敬](#)

[前言 褚时健的企业家精神和智慧](#)

[第一部分 经营者思维](#)

[第一章 生存思维](#)

[首先是活下去](#)

[学习永动机](#)

[炼造冒险家](#)

[第二章 平衡思维](#)

[平衡各方需求](#)

[站在对方的角度考虑问题](#)

[第三章 创新思维](#)

[名烟串换](#)

[以价格换市场](#)

[用渠道拿市场](#)

[“红塔山”现象](#)

[信息网覆盖](#)

[第四章 战略思维](#)

[未雨绸缪](#)

[敢于放弃](#)

[围绕市场走](#)

[第二部分 经营方法](#)

[第五章 计算成本](#)

[技术控成本](#)

[管理控成本](#)

[规模化控成本](#)

[第六章 技术驱动](#)

[糖厂的启示](#)

[拥抱新技术](#)

[善于动态平衡](#)

[追求效率](#)

[时刻都要精算](#)

[第七章 从产品开始](#)

[好的烟叶自己会说话](#)

[让专业人士加入](#)

[精益试验](#)

[因市场而变](#)

[“第一车间”开在田野](#)

[减少参与者的压力](#)

[第八章 机制是把钥匙](#)

[自负盈亏](#)

[克服平均主义](#)

[新分配机制](#)

[分配围绕产量和质量](#)

[问题就是出路](#)

[为员工谋福利](#)

[第九章 不断改进流程](#)

[从关键流程开始](#)

[建立标准体系](#)

[落到实处](#)

[团队的质量教育](#)

[第三部分 经营哲学](#)

[第十章 矢志经营](#)

[做第一名](#)

[直面问题](#)

[经营信用](#)

[自利利他](#)

[第十一章 意志力](#)

[就是要干事情](#)

[不断坚持](#)

[一直在解决问题](#)

[企业家精神](#)

[热爱生活](#)

[后记 生而有涯，而奋斗无涯](#)

[返回总目录](#)

前言

褚时健的企业家精神和智慧

2017年国庆节，我又去了一趟云南省哀牢山的戛洒镇，到了玉溪的褚老家。每次见面，我总是会问他同样的问题——如何做企业，如何经营企业。

褚老说：“做企业哪有那么难，就是要有效益。”

其实在此之前，我们已经做了数年研究，这次谈话之后，我和考拉看看在原来研究的基础上，单独组建了一支研究队伍，由资深的财经作者和科班出身的研究员组成，专门研究褚时健经营哲学。这里面包含的研究方向比较多，比如经营、战略管理、做事方法、人生哲学等，其中最重要的一个大前提还是——为什么褚老制糖、做烟、种橙都能获得巨大的成功？

做企业就是要有效益

为什么褚老制糖、做烟、种橙都能获得巨大的成功？如何做企业才有效益？

在我看来，回答清楚这几个问题，就能够总结出褚老的经营哲学。如果能习得一些褚老的智慧，我想你的人生就会发生很大的改变。

第一次见到褚老是在我犹豫要不要去创业的时候，转眼间已经过去数年，后来我又参与到褚橙的销售和推广中，然后自己管理公司。每当我感到十分困难的时候，褚老的精神和指导是我的动力，就像一个人在黑暗里摸索时，看到前方有一束光。

回想接触褚老、马老（马静芬女士，褚老夫人）及褚总（褚一斌先生，褚氏农业的操盘手，褚时健之子）的点点滴滴，前后也有8年的时间了，这些接触及系统研究构成了我们理解和认识褚老的企业家精神和智慧的基础。

多数时候，褚老不接受采访，也不怎么对外讲述他的事情。但如果他开口，用流行的词来概括，那就是句句干货，他既能看到事物的本质，也会直言不讳。

“做企业就是要有效益”，这句话在我们后来研究其他企业的时候，以及对标自己的企业管理时越来越觉得是真理。

企业如果无法创造价值与产生效益，那么企业生存的根本和价值又是什么？

学理上关于企业诞生和发展的研究有很多，比如诺贝尔经济学奖获得者科斯用交易成本理论回答了为什么会出现企业。周其仁教授说过，所有经济活动的本质都是花最小的成本去获取最大的利润，企业经营背后的逻辑是一条先抑后扬的成本曲线。

这些学理研究都是在讲企业中成本的重要性，与褚老的理解不谋而合。

静下来思考，正如褚老所说，企业经营没那么复杂，化繁为简，抓

住本质，把效益搞上去，这是褚老经营企业的思维方式，也是他总能把濒临亏损的企业带出泥潭，把看似不可能成功的产品做到行业领先的原因。

这种思维方式即是褚老的商业智慧，妙不可言，不可言说。

20多年前，作家汪曾祺评价褚老道：“我一向不大承认什么‘企业家’，以为企业管理只是‘形而下’的东西。自识褚时健，觉得坐在我身边侃侃而谈的这个人，确实是一位企业‘家’，因为他有那么一套‘学问’，他掌握了企业管理中的某种规律，某种带有哲理性的东西。”

由此可见，正是这些所谓的“某种规律”“某种哲理”构成了褚老的经营哲学。

战略眼光

众所周知，很多伴随改革开放发展起来的这一代企业家对褚老是有精神崇拜的，普通老百姓亦是如此，尤其在云南，这种崇拜的很大基础是源于感激。

在20世纪八九十年代，“红塔山”在国内外产生了巨大的影响力，中国人将它看成是打败洋烟“万宝路”“555”的民族品牌，年轻人会在工装的口袋里故意放上一盒“红塔山”，以显示自己的身份。外国人会讲道，中国最佩服的企业家是褚时健，美国纽约时代广场上的广告是：抽“红塔山”就像吃中国饺子。

事实上，“红塔山”在巅峰时期创造的奇迹还不止于此，褚老被冠

以“中国烟王”的背后更多的是“红塔山”对于整个行业 and 国家的贡献。1994年底，全国卷烟行业总共有9家卷烟厂利润总额超过亿元大关：第一名玉溪卷烟厂60.94亿元，第二名上海卷烟厂9.49亿元，而后是长沙卷烟厂7.59亿元，昆明卷烟厂4.29亿元……玉溪卷烟厂的利润总额，远远超出处于第二位的上海卷烟厂，差不多是跨过亿元大关的8个卷烟厂的利润总额。⁽¹⁾此时，玉溪卷烟厂给国家贡献的利税总额达150多亿元。

褚老对国家和行业的贡献很大，尤其对感受到实惠的玉溪人来说，因为他把当地经济带动起来了，大家的生活好了，这是实实在在的变化。

但凡企业家，都有做大做强的梦想。褚老也不例外。我一直很好奇，卓越企业家的战略思维究竟从何而来，敢想敢做的逻辑判断是如何作出的？

在1993年与1994年，“红塔山”将中国烟草带入一个新的发展阶段，先是一场产业升级，1993年12月，褚老开启了让世人震惊的当时世界最大烟厂建设工程——关索坝工程，造价40亿元，占地约1000亩，目的是解决产能问题。当时的报道称之为增加名烟数量、提高名烟质量的关键。此时的褚老已经将名烟战略作为企业发展的主要战略方向，在洋烟大举东进，国内烟草行业低端产品过剩、高端产品短缺的形势下，他力排众议，坚定地打造了关索坝这个世界级大厂。

大约20年后，2015年，我和褚一斌先生从昆明去龙陵基地，他没带助手，我们轮流开车。路上谈到这个事情时，他依然对老父亲的战略眼光赞叹不已，他说：“关索坝是一场产业革命，它实现了全自动化，有非常先进的仓储、物流体系，并且做到了产品的可追溯，本质就是实现

了现在流行的物联网。”

再就是云南红塔集团总公司成立，褚老担任董事长。在这段时期褚老显示了一个战略家的思维，从投资澜沧江水电站，到投资银行、医药、高速公路，褚老看到的是，在中国经济的快速发展中，能源问题可以说是发展的“咽喉”，谁控制了能源，谁就能拥有整个市场。在西部大开发、西电东送的大背景下，褚老果断决定开发建设大朝山水电站、大黑山电站、阳宗海电厂和曲靖电站厂等，这些板块的布局到今天仍然产生着巨大的经济效益。可以说，“红塔山”真正实现了响彻一方，为国效力，造福百姓。

这些都是往事。他的最后一次创业，是褚橙从0到1再到100的过程，可以说其所在行业是一个典型的传统行业，并非什么爆发式的新经济。而能从传统行业里杀出一条路，并且一骑绝尘，这绝对需要智慧。

劳动生产率和产品质量

褚橙的成功是褚老企业家精神和管理成功的典型范本，褚老是企业家，也是创业家，在大农业这个圈子里，他做了很多开创性的管理实践。

今天，“红塔山”像是一个记忆刻在上一代人的脑海里。当下年轻人对褚老的认识绝大部分来自褚橙，2012年褚老种植的褚橙被冠以“励志橙”成为爆品以后，年轻人开始熟悉这位老人的传奇故事。

到底是褚橙好，还是褚老的精神力量强，在很长一段时间里，都成为行业的话题。在我看来，这很难割裂，褚橙的成功很难复制，但是褚

老的管理思想可以学习。

如果说在“红塔山”之前，褚老收获的一些规模小的企业成功不足以构成他整个经营思想体系，那么，“红塔山”这段历史是他商业智慧形成的主要时期。“红塔山”到底是如何成功的？这个命题我们需要回到当时的背景中去解答。当然，褚橙的成功并非是“红塔山”经验的翻版，人与管理都需要与时俱进，不同时期面临不同问题，但面对问题的勇气、逻辑和方法自然连接。多数时候，我们说失败是成功之母，而在管理上，褚时健开创的则是成功是成功之母的新路径。

根据褚老在1989年第三届全国优秀企业家（金球奖）颁奖会上的讲话，我们可以看出，玉溪卷烟厂1979年时还是一个破败不堪的地方小厂，连年亏损，库存很大，有“红梅红梅，先红后霉”的说法。短短10年时间，年卷烟从30万箱达到113万箱，利税从不足1亿元达到20.3亿元，累计创汇1.91亿美元。

什么力量使玉溪卷烟厂在短短的10年间发生了这么大的变化？

褚老从两个方面分析。

首先是借助打开国门、对外开放之机，进行全面技术改造，大胆引进，积极消化。

其次是紧紧抓住国有企业实行经营承包，企业自主权逐步扩大的有利条件，通过不断深化企业内部改革，实现经营之道和企业形态的转变。自1982年实行承包后，在完成国家指令计划的前提下，有了一定的自主权，然后又实行工资总额和税利挂钩的分配方法，1988年全国13个名优卷烟放开价格，实行优质优价。为了使产品在市场上站稳脚跟，抓好原料生产，“第一车间”大胆投入，用治本的方法解除后顾之忧，为

烟农实行系列化服务，[\(2\)](#)完成了企业由封闭型向开放型的转变。

经营之道的转变实际上是褚老在产品质量上的突破，略为熟悉褚老人生经历的人都知道，他从烤酒到管理糖厂，然后到烟厂，再到褚橙，抓住的是管理的支点——质量。

如何提高质量？依靠系统和流程。质量是可以严格考核的，但最终还是要回到人的管理上来，比如提高劳动生产率，让效率最大化。

褚老认为，企业搞不好的重要原因之一是没有让消耗最低、质量最好、劳动生产率最满意，这几点被人们总结为褚老的特殊“管理基因”。

有关提高质量，从褚老砍树的案例可以一窥究竟。有一年，褚橙质量下降，他找到的原因是种植密度太高。十年树木，褚老一声令下，要砍掉几十万棵树。这要勇气，也要自省，背后的真正逻辑在于对品质的极致追求。

我曾请教他创业的方法，褚老回答我说：“你先小范围去试，试验成功了再复制。什么是成功呢？就是先把质量搞好，然后把市场搞好。怎么样才能把质量搞好？你自己要有信心，一定要解决问题，一个一个解决问题，不要怕问题多，坚持解决。”

1994年7月，褚老回答《东陆时报》记者问题的时候也提出，企业失败的原因就是劳动效率太低，比如装备不行、工人技术差、原材料受限制等，首先要把生产效率搞好。

褚老也是这样做的。1981年引进第一台MK9-5卷烟机、1989年底先后投资2.5亿元，引进20世纪80年代世界一流水平的95台卷烟设备，实

现了自动化和机械化。

今天去看褚橙基地，背后有很多技术的支撑，传统的如滴灌，还有专门研究省力化的部门，总的目的就是想办法提高劳动生产率。

劳动生产率的大幅提高为产品质量的提高提供了最基础的前提条件，这些从褚老在糖厂钻进炉灶研究用煤、在烟厂解决原料问题、在褚橙的标准化管理中采取的很多措施中都能看出来，本书在稍后会陆续介绍。

我们甚至可以这样说，在褚老的管理思想中，他思考和实践提高劳动率的案例有很多，他取得的成功也与这些思考和实践直接相关。

为什么能成功

如今创业成功很难，要做出一个成功的案例是非常不容易的事情。褚老少年时烤酒，革命时期征粮，把戛洒糖厂扭亏为盈，将“红塔山”做成全国第一，晚年种橙成功。尽管这些管理和创业都集中在广义的大农业范畴内，可是在大农业这个领域，褚老面临的是不同情况，他过去的知识和经验储备在面对新的问题时，可以说是毫无用处，那么，褚老身上究竟有哪一种特殊的能力，能让他连续在几个领域都做到领先？

企业的成功离不开经营者的思维，那么，褚老成功的背后具有怎样的思维？

我们在与褚老多年的接触中发现，褚老与诸多伟大的企业家一样，有着共同的商业智慧，他自己的总结即“办企业要有效益”，具体体现

为三个方面。

第一，从企业到个人都是经营思想的主体。

二人同心，其利断金，一群人同心会如何？褚老的经营是人企合一，人和企业都是经营思想的主体，也正因为如此，所有人在他的带动下全力以赴。

1979年，褚老刚到玉溪卷烟厂，面对破败不堪的工厂，他意识到一定要寻求突破。但他心里清楚，企业变革的前提是人的思想变革，那时正是20世纪七八十年代的计划经济时期，烟草行业更是管束行业，大锅饭和平均主义盛行，人的思维意识非常落后与固化，工人长期懈怠，别说经营意识，就连搞生产也都麻木僵化了。

“要想把企业做好，就要让职工把企业当成自己的家；而要人把企业当成家，首先领导要把人当人看。作为厂长，一定要公正，将心比心，将人当人。你公正不公正，职工心里清楚。”褚老说，“人财人财，人是核心，只有抓住人心，才能发掘人才。”⁽³⁾

褚老做的第一件事就是不断进行思想教育，鼓励大家竞争，他用在戛洒糖厂的实例说明，人人积极搞生产，企业效益就会好，大家的回报就会高。他向工人传递“铁饭碗的人都羡慕戛洒糖厂的工人收入高”的意识。有一次，他对我们说：“糖厂的工人生活改善了，大家本来一个月吃1公斤肉，由国家供应，而我们可以每个人吃6公斤。吃6公斤其实钱还交得少了，大家都高兴，大家愿意多干。”

1981年，褚老先后推行了“浮动计件工资制”和“单箱卷烟工资奖金含量包干制度”，制度规定了员工的工资总额随产量浮动，多干多得，少干少得，质检不合格的要实施扣罚。这样一来，竞争与激励之

下，工人的积极性也大大提高了。

如今我们看来，褚老当时的举措实际上解决了两方面的问题，一是生产环节的竞争机制；二是销售倒逼的经营意识。工人奔着优质香烟的目标去工作，直接能激励到个人。

思想意识的转变，加上机制创新，玉溪卷烟厂工人的经营意识上来了，企业也快速发展起来。

在褚橙基地的管理上，我曾写过一篇专门研究利益机制的论文，我在这篇论文中详细分析了褚橙基地的利益连接机制，褚老是这个机制的设计者，这个机制最重要的逻辑是利益的动态平衡和各方主体的深度捆绑。

经营企业我们也可以理解为经营的是一群人，一群通过梦想、使命和利益连接在一起的人。

第二，投入最小，产出最大，劳动效率最高。

商品经济发展到今天，归根结底就是低买高卖，商业的逻辑从以物易物到今天的虚拟交易，都是如此。办企业要有效益，也就是投入产出比最大化。如果褚老给你算褚橙的财务，他可以算到每个果子的投入产出比，很多人管理企业是不是都可以算到这么清楚呢？

办企业，凡事都要计算投入产出比，褚老从酿酒时就深谙这一道理，到做烟与种橙，别人说他是一个精算大师，在我们看来，这是他总能获得成功、看透商业本质的一种能力。

管理大师拉姆·查兰说道，企业家的商业智慧体现在抓住了企业经营的根本要素。他在研究世界级成功商业领袖的商业智慧时总结，像杰

克·韦尔奇这样的CEO，都拥有一种运营企业的能力，其中包括六个关键要素——现金净流入、利润（率）、周转率、资产收益率、业务增长和顾客。

如果说六大要素指标偏方法论，那么褚老办企业的成功之道是以企业始终有效益为目标，围绕目标去改进。如何做到？先从投入方面改进，比如，到夏洒糖厂时，第一天吃过午饭，他就开始研究，当天就看懂了投入大的原因是燃料消耗过高，每斤糖消耗了5斤4两褐煤，这个量是很大的浪费，通过改进，褚老改到了1斤8两，原来1斤红糖需要5块钱的成本，现在只需要不到1块钱。

再看产出，3个滚筒压甘蔗榨糖，褚老改成了12个，压到3次不出糖了以后，继续喷水，喷水两次，再压4次，100斤甘蔗的产糖率原来只有9%，改进后达到12.4%，投入小了，产出大了，企业的效益就上来了。

经营的意识由此慢慢形成，到做烟时更是发挥得淋漓尽致，通过设备引进、技术改造等提高劳动生产率，降低投入，使利润达到最大化。

王石第一次见他，就评价说，褚时健是一个“精算师”。

褚老发现美国橙类的平均产量是2.5吨/亩，中国的平均产量约是1吨左右/亩，而云冠橙（即褚橙，褚橙先前的品牌名字为云冠橙），在保证产品品质的情况下亩产能够达到5吨，这就需要精算。[\(4\)](#)

褚老还有一句名言，他说有多少能力做多少事，有多少资金干多少事情。消耗最低、质量最好、劳动生产率最满意，企业才能做好。

计算成本，深入理解劳动生产效率，这已经不是成本线，甚至可以

理解为经营线。

第三，卓越的领导者和有所作为的精神。

褚老离开我们以前，很多人通过我们希望能去拜访褚老，我自己很大的感受是，和褚老在一起的时候，所有我们碰到的问题，好像都不是什么问题。这是他自带的一种强大气场，也是一种领导者的气质。

对于一个经历过大风大雨，依然持续向前的人来说，所有的问题其实都只不过是阶段性的考验。

“红塔山”时期，接触过褚老的作家和记者都对他有一个评价，褚时健做事情的态度极为坚定，作家先燕云在20年前的《太阳般的汉子》一文中写道：褚时健爱干事，干事还爱干好。汪曾祺写过褚老，称“褚厂长是个人物，面色深黑，双目有神，年过六十，精力充沛，说话是男中音，底气很足，他接受采访时从从容容，有条有理，语言表达准确、清楚、简练，而又不是背稿子。他说话从不带一张纸……谈的都是实际问题”。[\(5\)](#)

同时，褚老身上又有一种天然的领导者气质，他有担当精神，勇于冒险。办厂期间，他做的第一件事就是改善职工的生活条件。当力排众议第一次从国外引进设备时，他毫不犹豫地签下责任状。而在大胆授权下级管理时，他有一句经典的话，“出了风险找褚厂长”。

作为领导，是担当，是责任，也考验技巧。比如褚老自己说，领导者要做好管理，必须具备权威性，领导要先成为内行，就必须从各个细节上去钻研、学习，每一个环节都做到了然于心。

用他的话说：“有人问我到底要干到哪一步？以一个人的事业，一

个集体对国家的贡献，我们还有距离。”[\(6\)](#)

“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。”

这是褚老的原话，也是他实践的缩影，他一直在追求有所作为。

开启褚老经营思维旅程

褚老是一位经营大师，似乎有与生俱来的经营能力，可是这种能力究竟是后天习得的，还是与生俱来的呢？

领导力之父沃伦·本尼斯提出，领导力不是一系列天生的特质，而是持续一生的自我探索的结果，这个自我探索的过程让人们成为更完整、更圆满的人，成为对自我有清晰觉察，并能激发他人最佳潜能的人。[\(7\)](#)

本书探究褚老经营的哲学体系，从他粗具经营意识开始到最终商业智慧形成，以及方法论体系，共分为三大部分。

第一部分讲述褚老的经营思维思维的萌芽。他儿时就具备生存意识、学习、冒险等企业家精神；他承担家中重任烤酒及征粮时表现出来的经营、管理、战略方面的智慧；他的经营思维还体现在从小规模企业夏洒糖厂到玉溪卷烟厂成为行业第一的过程。

第二部分写的是褚老经营的方法论体系。褚老的经营方法在于计算成本、设备改革、原料改革、机制改革、流程改革，直至玉溪卷烟厂成

为行业第一、利税大王。

第三部分写的是褚老种橙后成为精神领袖，带领农民走向致富，促成了中国农产品品牌意识的觉醒，这个阶段是他的经营哲学体现的阶段。

现在让我们开启第一个阶段，从褚老的经营思维开始。

-
- (1) 程永照，李辉.玉烟天下[M].北京：人民文学出版社，1996.
 - (2) 观点来自褚时健在第三届全国优秀企业家（金球奖）颁奖会上的讲话。
 - (3) 李开云，张小军.褚时健传[M].北京：石油工业出版社，2018.
 - (4) 李开云，张小军.褚时健传[M].北京：石油工业出版社，2018.
 - (5) 林栋.十五日夜走滇境——《红塔山笔会》纪实[M].北京：中国文联出版公司，1992.
 - (6) 林栋.十五日夜走滇境——《红塔山笔会》纪实[M].北京：中国文联出版公司，1992.
 - (7) 沃伦·本尼斯.成为领导者[M].徐中，姜文波译.杭州：浙江人民出版社，2016.

第一部分 经营者思维

心无外物。一个人是否有经营者的思维，其实还是从内心开始的。

褚时健说：“我几次几乎要死，临死前想到了生。我明白一点，人在任何时候，精神都不能垮。”

理解褚时健的经营者思维，还是要回到他的经历中去，然后结合他的内心世界，我们会看到更加清晰的褚时健，也才能更好理解经营者的思维。

褚时健先生是一位超级经营者，很多人感到不可思议的是，他为什么能够想出那么多经营办法？他是怎么看到的？他是怎么想到的？

我们认为，一方面，这和他本人丰富的阅历和经验有关；另一方面，从本质来说，他从正确的思维出发，才做出了正确的决策，从而想到了正确的办法。在一个人的行动背后，是思维在起作用。人在思考问题的时候，都有一定的路线，有的人发现了适合自己的路线，通过有意或无意地刻意训练，就能更高效地达成目标。相反，有的人没有找到合理的思维方式，就很容易陷入混乱的状态，找不到本质所在。[书ji分 享 V 信shufoufou]

从褚时健的经营行为中，我们可以发现四种重要的思维：生存思维是褚时健思考经营问题的原点，也是底线；战略思维强调长远目光，是企业可持续发展的保证；平衡思维和创新思维是他在经营过程中最具特点的两种思维。关于这四种思维在经营中的运用，接下来的章节中我们会逐步分享。

第一章

生存思维

20来岁我就打过游击，在战场上最不怕的就是死，面对危机我要能把它处理掉。遇到挫折的时候，不要消极对待，要积极对待，一定要心宽。我在七十四五岁时怎么想起来搞这个苦差事（种植橙子），在某种意义上可以说因为我们的处境，我的生活没有来源，我只有一条出路，必须要搞成功。

——褚时健

褚时健说：“做企业哪有那么难，就是要效益。”而华为的任正非说过，活下去是企业的硬道理。两位企业家不在同一个行业，但有共同认识。

对于企业的经营者来说，首先应该考虑的，不是追求企业的规模，也不是追求企业的发展速度，而应该是——如何让企业活下去。

统计数据表明，中国每年约有100万家企业倒闭，平均每分钟就有两家企业倒闭。中国4000多万中小企业，存活5年以上的不到7%，存活10年以上的不到2%。换言之，做企业多数面临的是败局，而不是胜算。

生存第一，是褚时健经营思维的第一条。无论是少年时期的个人生活，还是后来经营企业；无论是在极度困难的童年，还是在被错划成“右派”的艰难岁月；无论是在中年经营烟厂的时候，还是在晚年经营橙子的时候……无论生活多艰难，无论现实多复杂，在他的意念里，活下去就是胜利。

首先是活下去

活下去的感悟，是从“死”得来的。

褚时健的一生，数次与死神擦肩而过。

20世纪30年代的南盘江，水质清澈见底，鱼儿成群。生于1927年的褚时健是喝着南盘江的水长大的。他比同龄人的皮肤更黝黑，身材更矫健，这与他童年时代喜欢在山林间奔跑玩耍有关。五六岁的时候，他已

经能够跟同龄人甚至比他大好几岁的孩子们在南盘江里游泳、摸鱼。他生性好强，即使跟着一群大孩子，也毫不示弱。

有一次，褚时健与一群比他还大的孩子们在南盘江中比赛抓鱼，看谁抓的鱼最大。为了抓到更大的鱼，他在村子门口的江边游出很远，下潜得也比别人深。忽然，他发现了一条约莫十几斤重的大鱼。如果能抓住它，那就是当之无愧的游泳大王。想到这里，争强好胜的褚时健忘记了危险，紧紧地抓住大鱼的鳃部，想要将它捞出水面。然而，这条体形庞大的鱼哪肯轻易就范，拖着他幼小的身躯不断朝深水区下潜。褚时健几次想要用力，都拗不过大鱼，反而越沉越深。情急之下，他决定随波逐流，抓住鱼鳃的手不再像先前那样用力，而是跟随大鱼一起游动。自以为摆脱控制的大鱼又开始朝水面游去，褚时健也跟着浮出了水面。此时褚时健感觉体力不支，一连灌了几口水，无法呼吸。

危急关头，褚时健的一个表哥在岸上见此情形，一个猛子跳入江中，将他救了起来。褚时健赢得了比赛，也赢得了“游泳大王”的称号。享受着伙伴们羡慕的眼神，听着伙伴们无尽的赞誉，褚时健却高兴不起来。只有他自己知道，别人赠予的桂冠下面暗藏着多少惊心动魄。

褚时健一生中还需遭遇洪水和病魔的袭击，危急关头，他总能与死神擦肩而过，幸运而又顽强地生存下来。

到昆明读书的时候，他曾亲眼见过别人为了生存而活的场景。那是1944年的冬天，在昆明城郊读书的褚时健到城里的西南联大去找堂哥褚时俊。在一条小巷里，堂哥带着他去拜访闻一多先生。褚时健永远记得见到闻一多时的情景：昏暗的油灯下，闻一多正埋头篆刻印章。褚时健万万没有想到，闻一多先生为了生存，为了活下去，竟然住得如此简陋，房间里还悬挂着“闻一多治印”的招牌，通过自己的手艺来赚取一家

人的生活开销。

此情此景让褚时健对“活下去”三个字有了更深刻的体会和感受。

后来褚时健搞褚橙，他自己说是一步一步来的，不要想一口就吃出一个胖子，量力而行，先要活下来。

其实褚时健为人处世、经营企业，都牢牢地遵循着这条原则。当他在部队征粮的时候，别人都完不成任务，褚时健却通过自己的办法，超额完成了任务。他的秘诀是，站在对方的角度着想，要给别人创造一条活路，让他们能够生存下去，征粮任务就能完成。褚时健明白，“生存第一”不但是对自己说的，也是对别人说的。不但让自己生存下去，也要让对方生存下去。站在对方的角度考虑问题，合作的时候就会有很大的余地，做起事来也会很轻松。

活下来看起来是一个目标，其实是经营的哲学。所谓活下来，不仅是要自己活下来，还要帮助别人活下来。比如他被下派到农场的时候，为了自己能活下来，开始时独自去开荒，后来带着村民一起开荒，大家都活了下来。

“我一直对与我打交道的合作伙伴也好，朋友也好，都有一个心理，那就是怕亏了人家。这个习惯我一直都有。”

学习永动机

褚时健其实并没有经过系统和专业的商学训练，他既没有在商学院学习的经历，也没有师从某个企业家进行专门学习，他更多的是自我学习。

9岁那年，褚时健第一次踏进学校，就读于禄丰村车站小学，是当地方圆几十公里最好的学校。那是一所建立在山壁上的学校，条件简陋，只有几间教室和一个操场。山壁下有一个车站，人来人往，交通便利。褚时健在学生时代表现出了高超的记忆能力，老师所讲的课文都是文言文，要求背诵每天的课文，他总是抢在别人前头背诵完毕。

褚时健还有一个强大的本领：学以致用。在他看来，只是简单地将书本上的知识背下来，如果不加以运用，知识就是死的。在此后漫长的人生经历中，褚时健一直在生活中学知识，在生产中用知识，一生都不忘记学习，这让他拥有了不一样的人生。

褚时健的父亲做着木材生意。课余时他是父亲的帮手。被收来的木材会用来做矿坑里的支撑木，所以对每一根木材的外观和质量都有不同的要求。褚时健在父亲的指导下，对每一根木材进行验收。在验收过程中，他学会了如何判断一根木材的好坏，如何识破木材商人以次充好的诡计。褚时健第一次见识了教室和书本里不能见识的领域——人心。所以后来他说，看一个人，就看一个人是把事情做好还是做坏，等他做了两三件事后，就可以肯定他是好还是坏，所以，考察人一定要看这个人把事情做得怎么样。

随着弟妹增多，家庭变故，褚时健不得不过早地担起生活的重担。为了照顾家庭，他逃课次数日渐增多。褚时健回忆说，自从上了高小之后，成绩就下滑得厉害。1943年，小学毕业后，褚时健放弃学业，回到农村，种田耕地，插秧打谷，干起农活，承担起家庭和生活的重担。

一个偶然的机会，褚时健的堂哥褚时俊从昆明读大学回到农村。堂哥的一席话让褚时健猛然醒悟过来：“难道你要一辈子都待在农村吗？”堂哥成绩好，考上了西南联大，是村里第一个大学生，也是褚时

健的人生榜样。听了堂哥的话，褚时健深受触动，最后回到学校继续读初中。1944年8月，褚时健来到昆明，成为富春中学的一名学生。在这里读了一学期之后，他听从堂哥的建议，转学到了当时很有名气的龙渊中学。

1947年，考上高中的褚时健，最终并没有读完高中。时局动荡，已经安放不下一张小小的课桌。和当时的许多进步青年一样，褚时健投身于争取民主和自由的活动中。他参加了进步青年团，喊着口号，整日游行闹革命，自此，他青少年时期的学习生涯画上了句号。然而，在此后的人生道路上，他一直没有停止学习。

他学习各种生活技能。少年时代学习游泳、捕鱼、酿酒，青年时期学习开荒、种地、喂猪，中年时期学习烤烟技术，晚年学习种橙……他的一生，是学习的一生。

比学习本身更重要的是学习的意识和能力。离开学校的褚时健并没有放弃学习。此后，在他波澜壮阔的人生经历中，学习始终伴随着他。在褚时健看来，学习精神与学习能力是一个人成就一番大事的必备条件。

褚时健在晚年创业种橙的时候，他看的是很多早期出版的关于种植橙子的书，有些书都被他翻烂了，他一边研究一边改良，最终把传统的冰糖橙带到了全新的味觉高度。

这种学习能力超乎常人，当然他的学习是为了解决问题。他曾说过：“不看书精神不充实，不看好书的人不会做人。”

炼造冒险家

有人说中国第一代企业家，他们运气好，赶上了市场的春天，人有多大胆，就有多高产，敢想敢干就能成。我们必须承认，企业家拥有超乎常人的冒险精神，但是这种敢想敢干背后是有逻辑支撑的，不是简简单单的勇敢。否则，为什么和褚时健同时代的一些创业家开始很成功，却不能持续成功呢？为什么褚时健总是能成功呢？这显然不仅仅归因为运气和大胆。

当然，褚时健的确是一个大胆的人，他有超乎常人的胆量，不懂酒去酿酒、不懂糖去抓糖、不懂烟去管烟、不懂橙去种橙.....这里面有组织的安排，也有他自己的选择。尤其是晚年种橙，是他内心的不服输精神，令其再次出发。

在夏洒糖厂的时候，他想要节约燃料，增进产出，改善锅炉构造。然而在此之前，他从来没有学习过这方面的知识，只凭一腔信念，就一头钻进了锅炉中。没想到锅炉里的温度太高，刚一进去，头发眉毛都烧着了，吓得旁边的两个工人赶紧将他拉了出来。工人们都劝他别再犯傻，他偏偏不听，经过琢磨和努力，最后硬是成功改造了锅炉，达到了目的。

冒险不是瞎干，不是蛮干。具有冒险精神的人内心不会恐惧，在面对困难时他们会放手一搏，即使偶尔感到恐惧，他们也会在短时间内调整好，重新投入战斗。他们会接受挑战，充满信心地勇往直前。

在经营活动中，敢于冒险是优秀企业家必不可少的素质。风险系数越高，相应的收益也会越大。我们在研究企业家精神时发现，许多敢于冒险的企业家并非天生如此。他们有丰富的冒险经验，所以看起来比别人胆子大，更愿意承担风险。实际上，他们的每一个大胆决策都是经过深思熟虑而为之的。

褚时健也不例外。他的冒险精神是在一次次危机中形成的。只有见过风浪，才能在险境面前稳如泰山。

1949年5月，正是新中国成立前战火纷飞的岁月。褚时健所在的部队改编为“中国人民解放军滇桂黔边纵队第二支队”，正式进入中国人民解放军的战斗序列。战斗结束后，褚时健凭借机敏、不怕牺牲的精神，被提升为连指导员。

在一次战斗间隙，褚时健和一个勤务兵及几个战士一起到村后的小学操场打篮球。中午时分，几个人正准备吃饭，突然一发迫击炮弹呼啸着飞了过来。褚时健愣住了，不知如何是好，一个老兵飞起一脚，将褚时健踢出老远。炮弹在褚时健刚才站立的地方爆炸了，要不是老兵将他踢开，恐怕他早就牺牲了。后来，他才知道，是这个老兵经验丰富，通过炮弹的呼啸声，辨别出炮弹飞来的角度和方向，从而让褚时健逃过一劫。

突如其来的炮弹扫了大家吃饭的兴致。褚时健决定带领大伙去阵地走走。阵地上一片死寂，安静得让人害怕。褚时健从空气中嗅到了一种异乎寻常的危机，绕到阵地背后仔细搜索，发现一队敌军正悄悄地摸上来想要偷袭。来不及多想，褚时健跟大伙一道，打了敌人一个措手不及，敌人以为中了埋伏，丢下几具尸体，匆匆撤回。

以后每每回想起这件事，褚时健都觉得那是老天在冥冥之中帮他。他当时并不知道危险的存在，全凭一种直觉、一种感知，从而得以扫除危机，幸存了下来。回想这次事件，他心有余悸地说：“真险啊！”

1960年，褚时健在农场改造，农场没有粮食，人们吃不饱饭，他充分运用知识技能，捕鱼、打猎、采摘野果，想方设法填饱农场人的肚

子。农场位于一片江边的浅水滩，从上游砍伐下来的圆木，流到浅水滩时，必须通过人力将这些圆木拖运到岸上去。在一次打捞圆木的过程中，褚时健由于饥饿体力不支，无力将圆木拉到岸上去，反而被木头拖着，随着水流一起向险滩漂流而去。在险要关头，褚时健想起妻子和孩子，不知哪来的勇气，他拼尽全力最后一搏，克服恐惧，终于爬上了岸。

劫后余生的经历，让褚时健身上有了一种与生俱来的冒险精神。但他的冒险，其实都是很有把握的出击。

比如他说，开始做企业之前，先要评估一下，自己要有七八分把握才能做。最怕盲目，盲目把事情做坏了你都搞不清楚原因是哪个。

“一件事，一点不懂，我不敢干。我学了七八成，有七八成的把握，才敢干。我考察了水果市场，外地送来的冰糖橙很贵，本地的便宜，但产量少，我就想，除了天灾，总能整成。”

我们可以看到，所谓的冒险，其实还是有所准备的。他考察了市场，也有管理烟草种植的经验，这些都是他冒险的基础。

在褚时健的经营时间表里，打破烟草管理体制，独创“三合一”管理体制，很多人认为这是冒险；已经年过七旬的他开荒种橙，很多人也认为这是冒险。然而，褚时健不曾畏惧，凭借冒险精神，一次又一次地达到了新的人生高度。

第二章 平衡思维

经济效益上有一个动态关系，它反映的是投入产出比，这是一个动态模型，不能只强调收益，也不能只强调成本，而是寻求一个最好的比值。商品生产要讲究效益，干什么事情都要算成本，不是一味压缩成本，而是计算利润，计算效率，要有商业经济的意识和良好的技术，价值才会最大化。

——褚时健

褚时健的经营中，无论是市场要求他，还是他引导市场，他的平衡都做得非常好。比如在褚橙的种植过程中，平衡农民与公司的收支，平衡经销商与公司的利益，在这些需要平衡的管理项目背后，是经营企业的平衡思想。

1938年，被誉为现代管理理论之父的切斯特·巴纳德，在其书《经理人员的职能》中提出一个著名的现代管理学理论，即动态平衡理论。巴纳德认为，在进行管理时，沟通是最为关键的因素，而协调是增强组织内部人员凝聚力的主要途径，协调过程中最为关键的一步是组织成员内部实现贡献与满足的平衡。

巧合的是，在同一时期的东方，青年褚时健正在践行这一理论。1950—1953年，褚时健先后负责了征粮和退租减押工作，面对农民、地主与政府三者之间错综复杂的关系，他巧妙地通过平衡各方利益圆满完成了工作，并得到普遍的正面评价。很大程度上，这两次运动促进了褚时健对平衡的理性探索，“平衡思维”成为他一直沿用的经营思维。

平衡各方需求

理解一个人的经营思想，需要理解他这个人的历史，尤其是他早期的经历。一个人的经历决定了他会成为什么样的人，如果把一个人的经历看作是命运，那么出生是命，而经历是运。命运要很好发展，不能失去平衡。

褚时健经历过新旧政府的更迭，这也是一段非常经历，这段经历对他影响极大，如果说少年的奔波是为活下来，那么这段经历则让褚时健

更加理解生活和经营一样，必须要善于平衡。[书ji分 享V 信shufoufou]

1950年2月20日，陈赓等率领第二野战军第四兵团进入昆明。部队遇到的第一个问题就是缺少粮食。数十万大军的吃饭问题是当时云南省政府的第一大问题。

云南省第一任省委书记宋任穷在动员大会上要求从3月起，用4—6个月时间征收粮食。

这时褚时健所在的部队刚刚进行整编，很多队员因为对本地比较熟悉被分配到地方政府工作，而他被派往云南省昆明市宜良县。面对紧急且艰难的征粮工作，他的连队指导员的身份迅速转变成了宜良县南阳街乡墩子村的征粮组组长。

当时征粮的工作主要有两个难点：

一是农民不配合。因为旧政府当年已经征收过农民的粮税，即使发生了政权的变更，农民朴素的观点也认为，一年只应该交一次粮税，所以这次征粮被农民称之为“二次征粮”。

二是在刚刚和平解放的云南，各种势力鱼龙混杂，还有土匪武装等盘踞在云南境内，军队刚刚接手地方工作，此时的群众基础还比较薄弱。

最开始的征粮方案是由上级统一决定的，紧接着任务逐级分下去，一直到村到户，核心原则是根据农户土地的多少决定征粮的数量。但是哪怕是当地较为富裕的家庭，也只不过是家庭条件稍微好一些，并没有太多的存粮。尤其在反动势力的鼓吹下，一些群众基础薄弱的地方出现了反征粮行动。

不过此时在宜良县的褚时健任务却完成得十分顺利，当时规定一个村的征粮工作完成时间是两个月，他仅仅花了十天就完成了。

褚时健完成工作的秘诀就是平衡各方的需求。征粮干部的需求是完成征收任务，确保征收总量满足军队需要，农民们的需求则是留够口粮养活全家老小。每个家庭的田地、人口情况都不一样，如果按照硬性指标一刀切，很容易让农户产生激烈的对抗情绪，最终结果只会两败俱伤，根本收不上粮食。

褚时健想到的办法是根据每家农户的具体情况进行“浮动征收”，在确保农户口粮的基础上最大化征收粮食，满足征收总量达成任务即可。于是，他挨家挨户地走访墩子村，首先摸清楚每户有多少田，是什么样的田，亩产有多少。这些情况全部搞清楚以后，他才进一步确认每户要缴的粮食数量。

由于褚时健做好了征粮的前期准备工作，征收的过程果然十分顺利。华宁县的征粮负责人得知褚时健征粮很有一套，就把他调到了华宁县负责一个区的征粮工作。

这种平衡各方利益的方式，在后来褚时健管理烟草和经营褚橙的过程中，也有很多体现。关于这些案例，后面会有分析。当然他之所以有这样的做法，还是源于他对照顾各方利益的理解。

站在对方的角度考虑问题

征粮在当时是一个很有挑战性的工作，也是褚时健非常有代表性的案例，所以这里用一些篇幅来描述。

之前我们说过，很多走南闯北的人使出浑身解数都没征到粮，年仅22岁的褚时健却出奇顺利地征到了，因为他懂得，平衡各方需求的关键就是站在对方的角度考虑问题。

负责区征粮工作时，褚时健将自己在墩子村的征粮经验传授给征粮组成员，要求他们首先去摸清农户的田地数和亩产量。征粮组成员实践后发现，田地数好测，亩产量却很难摸清。他们向褚时健抱怨农户谎报亩产，有农户甚至说每亩只能收到300斤粮食或更少。褚时健笑着回应：“这种时候你们需要摸清农民的脾气，用农民的语言，站在农民的立场上去考虑问题，这样才能达到想要的结果。”

征粮初期，褚时健所在的征粮工作组有一位大城市过来的王姓姑娘，她一直十分卖力地推进征粮工作，甚至上演了一出“苦肉计”。为了征粮工作的顺利开展，她在她所负责的那个乡的农民面前痛哭流涕。

虽然当时的中国农民基本没有接受过教育，也没有宽广的眼界，可看穿她的这点小把戏，还是绰绰有余。再加上这位小王同志看起来就是一个细皮嫩肉的城里人，与黑瘦的农村人有着鲜明对比，一点都不像受过苦的人，哪里会懂得他们的难处。因此，看过热闹之后，群众都不为所动，她一斤粮都没有征到。

也有人采取非常强悍的手段征粮，但这样的行为引起了农民的愤怒，根本征不到粮。

有了这些前期的失败教训，褚时健总结出换位思考、互利共赢的基本方针。他去实地了解农民，从农民的角度去思考征粮工作该怎么进行。他了解到农民所顾虑的问题，对具体的征粮方式进行了创新，终于顺利打开了局面。

如果有固执的农户，他就劝说道：“我是种过地的，你说你种的一亩地只能收到300斤粮，是骗不过我的，我看得出来你们这个地起码八九百斤粮是收得到的。我要是给你们订900斤的话，我晓得你们口粮应该就很紧张了；要是订600斤，那我的任务也没法完成了。这样子吧，我给你们亩产算成700斤怎么样？这样你们的口粮肯定是够了的，我也可以完成我们的任务，这样也说得过去。你们觉得怎么样？”

农户们听他这么说，觉得褚时健定的标准是站在他们的角度考虑过的，他们的利益有了保障，于是也就同意了。所以在征粮的规定时间之前，褚时健组再次成功完成了任务。

当华宁县的领导听说其他征粮组还一无所获的时候，褚时健小组征到的粮食就已经运到了仓库，于是就让他给其他征粮组的成员介绍经验。

这时褚时健已经总结出一套方法：“我们做的是群众工作，这项工作的第一大要点就是站在群众的角度去考虑问题，然后你得跟农民讲出道理来，站在他们的角度而言，吃饱肚子才是最重要的事，你拼命地增高他的亩产，他就只能拼命地压低他的亩产，这样就只能没有成果。所以我们要站在他们的角度，帮助他们找出一个合适的解决办法，平衡一下我们双方的需求，这样农户们才能满意，我们才能完成工作。”

当时华宁县有关领导听取了他的建议，改变了下属各乡镇的征粮工作方式，压低了一些过去定得很高的指标，最后也被农民接受了，华宁县的征粮任务也得以圆满完成。

这里补充说一点，褚时健和土地有很深的感情，他的早年和晚年直接和土地打交道，我们也看到，他对农民其实是充满感情的。他有一次

接受我们的采访时说：“中国的农民很善良，不管咋个苦，都没有怨言。”褚时健无论作为企业家还是创业家，都在积极帮助农民。

我们在褚橙基地里面计算过，以前果农种一年甘蔗，两个人挣四五千元，现在种褚橙，能拿到七八万元，收入的变化很大。

第三章 创新思维

创新要成功，一定来自变革管理。谁按市场规律办事，谁就立于不败之地。

——褚时健

褚时健一直在创新，比如，管理制度创新、生产流程创新、技术创新等。

我们在分析褚时健的营销创新事例时发现，创新不是凭空创造的新主意，而是在既定环境中产生的可行办法，并且有结果证明。简单来说，创新要拿实践结果说话。

创新没有止境。每一次成功创新，都会带来突破，同时为进行下一次创新实践增强信心。优秀的企业家都在追逐创新中一路成长。

他们寻找创新的机会，享受创造的过程，像永动机一样追寻下一个新事物。拥有创新思维的人，能够巧妙地找到切入口，并顺着路径找到创新解决方案。在既定的环境中，创新思维能帮助人找到最佳解决方案。

企业经营，不进则退。为了保持企业的核心竞争力，思考和创新至关重要。企业经营活动涉及的环节非常多，每一个环节都可能产生创新性想法。创新性想法能够具体实施的必要条件在于，不论是在企业投入端还是在企业产出端，都能为企业经营发展带来改进，要么可以缩减成本，要么可以扩大产出。

名烟串换

20世纪80年代，玉溪卷烟厂正值快速腾飞的时期，云南卷烟生产发展迅猛，急需大量的原辅材料，但当时国家正处在计划经济体制下，烟草接受同价统一调配，无法给玉溪卷烟厂提供充足的原辅材料。

回忆起当时的情况，褚时健是这样说的：“盘纸我们不够用，所有生产的这些纸张我们都不够用。束丝要进口，全国都紧张，国家专卖局只能满足我们一半，就不能搞过滤嘴烟，而过滤嘴烟的效益最好。”⁽¹⁾

彼时玉溪卷烟厂生产的优质香烟已经开始在市场上走俏，供应跟不上需求，又没有条件扩大生产，这着实让褚时健焦虑了许久。随着企业自主权的扩大，玉溪卷烟厂开始获得了小部分的产品自销权，这让褚时健看到了希望。如何让产品自销权在玉溪卷烟厂发挥最大的作用，这是褚时健当时最关心的问题。

彼时，经济特区开始出现，这让中国的经济领域产生了有意思的对比。经济特区的卷烟价格随着市场的波动而上下调整，中国出现了“第二种价格体系”。

这时褚时健敏锐地意识到，市场是根巨大而无形的经济杠杆，加以利用一定能发挥很大的作用，而这时找上门来的广东商人则给褚时健抛来了橄榄枝。深知中国烟草业发展状况的广东商人，在看到香烟两级市场的巨大利润差距后，便开始寻找卷烟厂所需的辅料。

在“红塔山”“红梅”等香烟品牌开始走俏后，这些广东商人很快就找到了玉溪卷烟厂。之前他们也去过其他的卷烟厂，但都被拒绝了。看着广东商人拉来的进口束丝、盘纸、白卡纸等紧俏辅料时，褚时健决定抓住这个来之不易的机会。

很快双方就达成了价格协议：玉溪卷烟厂以出厂价将香烟销售给他们，而他们卖给烟厂的辅料也低于市场价。这样就达成了一桩对于双方来说都非常划算的买卖：玉溪卷烟厂有了辅料就可以提高生产效益，商人也可以将香烟运到二级香烟市场，卖出好价格。

名烟串换是市场经济发生作用的一个实例，在这个过程中，不论是广东商人还是烟厂，都得到了市场经济的好处。当时的媒体曾这样报道过：“对于企业来说，这是很具有诱惑力、很刺激的事情。”⁽²⁾

褚时健曾这样说过：“企业只有适应市场才能兴旺发展，在中国，市场经济迟早要来的，我们生产烟，谁先按市场规律办事，谁就能立于不败之地。”

所以在玉烟的质量已经达到了市场要求，而数量却远远不够时，褚时健提出要大胆地跟着市场走，必须多生产，走市场化的路线。市场是不可控的，谁能更好地适应市场并跟上市场发展的步伐，谁就有可能成功占领市场。

在“红塔山”崛起的过程中，辅料的串换扮演着重要的角色。实际上大规模的串换是在1986年以后才开展起来的，它就像具有魔力一般推着“红塔山”朝前走。

发生大规模串换的原因有两个：一是玉溪卷烟厂的产品越来越受市场欢迎，尤其是“红塔山”的市场极其火爆，越来越多的人排在厂门口等待消息。它的出厂价和市场价差距越来越大，当时参与串换几乎就是“发大财”的同义词。二是随着原料得到满足，褚时健对于辅料的要求也越来越高，体制内无法解决的，褚时健就在串换里解决。

这些串换商人似乎无所不能，他们运来褚时健急需的束丝、白卡纸、盘纸等一切国内稀缺的物品，甚至还送来了大批量的进口钾肥，就这样玉溪卷烟厂的又一个重要瓶颈被突破了。

串换除了解决了玉溪卷烟厂的生产短板外，还对“红塔山”“红梅”的市场和品牌起到了推动作用，这些商人拿到“红塔山”后，都会不遗余力

地推销，将这些香烟卖给各行各业的消费者，让更多的人喜欢上“红塔山”。

从20世纪80年代中后期开始，串换一直在进行着，即使褚时健因此被党内警告，串换也没有停下来。一直到20世纪90年代中期，玉溪卷烟厂外汇彻底解放后，加之“红塔山”的高额利润让有关部门加大了干预力度，这些串换才慢慢停了下来。

纵观名烟串换的全过程，我们会发现，褚时健身上有着超前的市场意识，哪怕是市场发出的需求信号不是那么强烈，他也能很快地捕捉到并且能迅速地进行部署。

以价格换市场

做褚橙的时候，褚时健说，橙子1公斤能赚一分钱，上万吨就能赚多了。他认为利益均衡分配，就是有钱大家一起赚。他的创新背后，有着对价格、市场、机制和运作的透彻理解。

一家企业要是市场占有率没有达到一定程度的话，它的销售数据再乐观也没有用。没有足够的市场占有率，它在整个行业中就没有话语权。首先，从定价来说，这家企业的定价也许会受制于其他大型供应商，那么当整个产业面临转型变革时，这家企业很容易被淘汰。其次，随着市场竞争的加剧，优胜劣汰，消费者会失去对周转太慢的产品的依赖，消费习惯也会发生改变。时间一久，这种产品自然会被淘汰，而市场占有率高的产品才能存活下来。市场占有率对于企业的重要性，褚时健早在20世纪90年代便认识到了。

继续来看红塔山的案例。

1994年3月中旬，在昆明“两烟”交易市场上，“红塔山”第一轮的价格是65元，当时在场的400多名买主纷纷举起牌子，但根据当时的情况只能供应30家，于是主持人就说，由于供不应求，要报价第二次。在经历8次举牌后，“红塔山”的报价已经涨到了76元。

而在这时褚时健却叫停了拍卖：“由于价格太高，玉溪卷烟厂不愿意成交，请大家原谅。”后来褚时健是这样解释的，“红塔山”走俏是好现象，但要考虑巩固和扩大市场的问题。出售价格太高，经营的利润就相对少了，这样会影响零售商的积极性。全国各地零售价有高有低，我们出售价格太高，卷烟全部流向零售价高的地方，零售价低的地方就得不到，那么“红塔山”的市场占有率便会下降，这对工厂的长远发展不利。这就是褚时健“让利不让市场、高价不卖低价卖”的创新思维。

褚时健在接受《经济日报》采访时解释了让利不让市场的缘由。他说道：“培养经营者，就是培养消费者。我们不能光图厂家的利润，而不顾商业的利润，经营者没有了积极性，我们厂家的市场就萎缩。再说，如果‘红塔山’成了贵族消费品，我们就等于在搞高价自杀。”

保证产品流通领域有30%以上的利润，这是褚时健定下的营销方针。只有给足了烟贩子好处，烟贩子才能积极地去推销产品，这样才能保证企业有足够的后劲。这个方针是基于当时全国经济发展严重不平衡的情况而提出的，如果出厂价过高，发达地区能承受，但贫困地区就承受不了，这样就会导致产品全部进入发达地区，而贫困地区就没有“红塔山”了。而且就算是发达地区也有发展不平衡的情况，价格太高，城镇能接受，农村不能。

保证产品流通领域有30%以上的利润，这个策略后来褚时健也用到了褚橙的经营上，而且大获成功。另外褚橙在定价上，尽管多年来一直是一橙难求的状态，可是并没有进行持续提价，而是把价格稳定在一定的水平。褚时健说要做让大家吃得起的好橙子。这些都是后话了，而在他管理烟厂的时候，这些经验当时是创新的经营探索。

有人曾问褚时健这样一个问题：“既然市场需求量大于生产量，那你为什么不增加产量来满足市场要求呢？”褚时健是这样回答的，烟草产品还在国家的宏观调控下，我们只能按照调控计划进行生产，企业还没有权力可以放开膀子大干一场。满足不了市场需求，就只能按照市场的价格上扬，价格上扬到一定的高度，直到消费者承受不住时，消费者便会选择自己能够承受的产品消费。这样的话，实际上是将企业占有的消费者逐个淘汰，缩小了自己的市场。为了解决这个矛盾，企业必须主动走向市场，政府也要积极创造条件把企业推向市场。于是褚时健要求上级把产品的销售权和定价权交给烟厂，让企业自主决定产品的销售方向和价格，这样才能让企业真正走向市场，参与市场竞争。褚时健的“两权”试点工作得到领导批准，并开始执行。

褚时健的想法是，将玉烟产品铺到市场的各个角落，玉烟产品不仅要占领各大、中市场，小市场也要占领。要注重销售渠道下沉，使产品的流向更加合理化，甚至可以直接与二三级销售站签订合同。褚时健这番扩大市场网络的举动使玉烟产品在当年的国内市场覆盖率达到95%之上，真正使玉烟产品出现在了祖国的每一个角落，形成了强大的品牌营销力。

尝到了市场甜头的褚时健，在1995年推出的营销方案里将经营体制转向了纵深发展，玉烟产品占据市场的力度进一步加强。首先增加了玉烟产品的供应量，其次加大了玉烟产品的市场覆盖面，最后在全国设立

了一万个卷烟专营店，卷烟专营店就类似于现在的特许经营店。这在当时也属罕见。特许经营店一方面有助于品牌固化，打击假货，另一方面也为玉烟产品打造了极强的渠道优势。

在20世纪80年代，一批美国学者就市场占有率和利润率的关系做过调查，发现某个世界级的美食品牌其市场占有率每增加1%，其销售利润就会增加6000万美元。而在另外一份对制造业的调查中发现，最能够影响利润率的重要因素中，市场占有率和技术均在其列，可见市场占有率的重要性。

不过市场占有率高的企业不一定能长盛不衰，市场是瞬息万变的，企业要不断创新，围绕客户寻找新的利润来源，这样才能在市场中生存下来。关于这一点，褚时健一直有着深刻的认识，无论是在全世界范围内铺设强渠道，还是不断开发适应渠道的新产品，玉溪卷烟厂一直都在创新。

褚时健一直认为，想要让你的产品占据市场，要让更多的人卖它，而前提是必须要让卖你东西的人赚钱。

“世界上不存在只有一方赚钱的商业行为，要保证自己的利益，首先得保证整个价值链条上的所有环节有充足的利润空间。”这是他的原话，结合他的所行，再来理解，入木三分。

褚时健的经营思想中有很大的愿力是自利利他，通过改变自己，为他人带去利益，自己也能获得成长和收获。

用渠道拿市场

经营产品，无论是传统零售还是新零售，又或者是那些所谓的创新玩法，都很难说绕开渠道，褚橙的产品既有新的零售渠道，也有传统渠道，褚时健对渠道的理解和探索很多都来自做烟时的经历。

20世纪90年代初，一条在云南出厂价37元的“红塔山”，到了苏州吴县（1995年撤销吴县，现为吴中区和相城区），至少能卖到70—80元。到了1991年，其售价更是达到了95—100元。

信息不对称和疯狂的市场不仅让骗子有机可乘，当时多次出现骗子用供货承诺骗款的案例，也给采购云烟的商家造成了巨大的困扰。当时在江苏流传着这样一个故事：某供销社为了安全采购700万元的云烟，甚至使用五吨重的加长集装箱车装载，并增加开道小轿车押送，每辆车还装配了对讲机联络，以此来规避长途运输带来的风险。

当时市场流通的弊端可见一斑，“南烟北运”困难重重。

市场流通不畅，最终的结果便是企业、经销商、消费者三输。经销商蒙受巨大损失，消费者花高价买下劣质香烟，玉溪卷烟厂不仅失去了对销售渠道的把控，企业信誉和形象也受到损害。

这一问题，成为褚时健心中的一块顽疾。在他的构想中，玉溪卷烟厂的产品不仅要“原汁原味”地呈现在消费者面前，还要树立企业的品质形象。更为重要的是，要通过对市场流通环节的梳理，拓展云烟在市面上的销售渠道，为提高“红塔山”的市场占有率服务。

一石三鸟不是一件容易的事。就打假来说，全国各地冒充云烟、以次充好的现象十分普遍，当时原始的商业环境和市场监管的缺失，并不是一朝一夕或单靠一家企业能够解决的。但是这背后还是有迹可循的，核心原因是玉溪卷烟厂离消费者的距离太过遥远。这不仅是在物理距离

上，更体现在层层分销机制上。如果能缩短这段距离，玉溪卷烟厂便可以排除更多风险，增强对销售链条的管理。

基于此，褚时健提出在全国建立“玉溪卷烟厂特约经销店”。在今天看来专营店模式已经见怪不怪，但是在当时却是一着创新妙棋。这一模式具备四个功能和作用：通过专供专销的方式打假防伪；通过专卖店店面树立企业形象；通过缩短企业与消费者的距离直接收集市场和消费者的反馈信息；最重要的是在各级分销商之外，褚时健建立起独立的销售渠道。

研究褚橙的渠道布局时，也可以看到同样的打法。

1992年8月，褚时健将第一批共120个玉烟特约经销店建在江苏。一方面是因为江苏经济发达，人们消费水平高；另一方面是江苏的消费者对于云烟的认可度高。另外，在选址上，褚时健也富有远见卓识，他将特约店店铺选在信誉高、管理严格的老店、大店里，一来利用老店的信誉和强管理做保证，二来利用自身的号召力为老店带客流。

一年之后，玉溪卷烟厂考察江苏，了解到特约经销店在当地大受欢迎。为了能够买到货真价实的“红塔山”，不少消费者甚至愿意驱车百余里，来特约店消费。事实证明，特约经销的模式不辱使命，它一方面有效地拓展了销售渠道，另一方面能够打击假冒伪劣的猖獗。褚时健开始在全国范围内推广特约经销店，到1993年底，开店数目已经达到4500家。

成千上万家特约店，共同织就了一幅巨大无比的销售网络。它不仅感知着瞬息万变的市場脉动，也在企业和消费者之间架起了信任的桥梁。“红塔山”“阿诗玛”“玉溪”通过这一网络被送往消费者的手中。

在1994年玉溪卷烟厂的营销工作方案中，褚时健阐述了对销售渠道的创新逻辑。那一年，他在该文件中提出了三点主要改进措施：

其一是合理调整销售渠道。为了调动一线销售公司的积极性，褚时健主张在云南卷烟批发市场分批次签订合同，减少中间环节，增大销区利益，适当提高县级公司收益。

其二是增加主渠道的供烟数量。这样，主渠道的供烟总量由原来的至多40%提高到总量的75%。在分配到各省的总额中，又主张省经销商占30%，分公司以下占70%，用以调动基层的积极性。

其三便是1995年继续在全国设立1万个卷烟特约店。

我们可以清楚地看到，褚时健在拓展销售渠道时，对各级分销商做出了很大的倾斜，让出更多利润。那么为什么在“红塔山”供不应求时，褚时健还要采取如此措施呢？

答案就在香烟里。

香烟作为快消品之一，天然依赖于销售渠道。褚时健坚持“渠道为王”，实际上是源于对快消品的深刻理解。快消品的快速消费特点，决定了谁能够让消费者快速便捷地购买到产品，谁就能够在激烈的竞争环境中占得优势。所谓“渠道为王”便是指快消品在产品同质化的环境里，谁能掌握更多的渠道，控制渠道的能力更强，谁就拥有更大的市场话语权。褚时健对分销商的让利行为，实际上是为了将销售渠道牢牢地攥在手中，并构建紧密相连的利益共生关系。

这一点在他多年以后销售褚橙时体现得更为明显。除了符合常规快消品快速消费的特点外，水果产品还面临“丰收季量大”和“保质期较

短”之间的矛盾。橙子成熟的时间集中在10月，短时间内大量果子上市，如果不快速将产品转化为销售额，短期内就会出现大量货损，给企业造成毁灭性打击。所以在拓展褚橙销售渠道时，褚时健一方面积极拓展线下渠道，从果园直接对接到水果店，省去中间的分销环节；另一方面便是在2012年之后，对接加入互联网电商，在云南、北京、成都、重庆等地组建或外包电商销售团队，成百吨的褚橙在极短的时间里送到了终端消费者手上。如此，才缔造了褚橙的传奇。

我曾在《褚橙方法》这本书中介绍有关褚橙从种植到销售的运作，其实如果把做烟和种橙的经历结合起来看，褚时健早年运作烟草的经历为褚橙的创新运作埋下了巨大的伏笔，或者说他把原来很多的创新都移植到了褚橙市场的运作上了。

毫不夸张地说，褚时健注定成功。

“红塔山”现象

20世纪80年代，随着改革开放持续深入，洋烟也开始流入中国市场。在当时的社会，“赶时髦”的消费者往往以抽洋烟为荣。

“红塔山”与洋烟的正面交锋在所难免。

如果说当年“红塔山”与洋烟正面交锋，大获全胜，那么褚时健种橙则是去追赶洋水果，同样是后来居上。今天来看，两次战役的操作路径相似，当然也有很大不同。褚时健在褚橙的布局上，依托互联网，快速打开了市场，这种创新的打法会引起无数的跟风，但是多数简单的跟风者都没有取得成功。

继续回到“红塔山”的案例上来。随着特约店在全国铺开，“红塔山”的市场占有率也一路飙升。

实际上我们可以分析一下洋烟为何在市面上流行。美国著名心理学家马斯洛把人类的需求分为五个层次：其一是生理需求，其二是安全需求，其三是社交需求，其四是尊重需求，其五是自我实现需求。香烟的消费，是一个多层次需求被满足的行为。对于烟民而言，首先满足的是生理需求，由于香烟有一定的成瘾性，抽烟可以让消费者缓解生理上的焦虑。其次，香烟天生具有社交属性，特别是在20世纪末的社交圈，“递烟”这一行为包含着强烈的社交需求，一支烟可以迅速拉近陌生人之间的距离，许多交流与合作往往也是从相互“借个火”开始的。最后，从香烟的社交属性引申出了尊重需求，我们把自己私密的喜好（如抽什么牌子的烟）展现在对方面前，某种程度上是把自己的身份、地位和盘托出。在与对方交往/博弈的过程中，这些细微的暗示则是获得尊重的筹码。当洋烟进入中国市场时，除了上好的品质外，其稀缺性带来的身份符号，也是消费者所热捧的。

这种现象还有一个典型的代表，便是星巴克。1998年星巴克进入中国，直至今日仍然占据着国内咖啡消费量的半壁江山。实际上，星巴克除了满足消费者的生理需求外，更重要的是满足了社交和尊重需求。首先，咖啡在中国的消费本身就不高，具有稀缺性的特点；其次动辄30元一杯的星巴克现磨咖啡其价格远远在速溶咖啡之上，所以当消费者捧着一杯星巴克时，实际上是在向身边人进行一种身份符号的展示。而且香烟、咖啡这种“轻奢品”又不会像真正的奢侈品一样遥不可及，消费者只需“伸伸手”便可得到，花30元买一份“体面”何乐不为？

褚时健心里清楚，“红塔山”要打败“万宝路”，需要的便是品牌打造。

首先，品牌建立在质量之上。曾有作家这样描述：

据闻英国名牌烟的烟叶要存放三年。第二次世界大战，存烟用尽，质量也就不如以前了。玉溪烟厂的烟叶都要存放两年到两年半。这是像中药店配制丸子散一样“修合虽无人见，存心自有天知”的事。这个“天”就是抽烟的人。烟叶存放了多久，抽烟的人是看不到的，但是抽得出来。他们不知其所以然，但是知其然，能分辨出烟的好坏……卷烟的声誉，全靠质量，靠烟民的口碑。北京人有言：“人叫人千声不语，货叫人点手就来”，这是假不得的。桃李不言，下自成蹊，“红塔山”之赢得声誉，岂虚然哉！

除了狠抓质量外，褚时健和红塔集团也注重参与社会活动，通过提高社会地位来树立品牌形象。1992年，褚时健联合文艺界人士，共同举办红塔山笔会，将香烟与文学相连，邀请当时著名的文学家、作家来云南玉溪采风写作。这给“形而下”的企业经营，带来了“形而上”的思考，也给“红塔山”香烟赋予了文化内涵。

除此之外，褚时健还大力举办文化艺术活动，积极参与优秀电视剧的拍摄，譬如《宰相刘罗锅》等佳作；资助学术活动，为巴金国际学术研讨会尽力；向清华大学、中国人民大学、云南工业大学捐款设立教育基金，总数超过1000万元；积极参与社会公益事业，从1990年开始，褚时健便响应国家的号召，投身希望工程的建设，企业带头赞助希望工程60万元，成为当时对国家希望工程赞助最早、最多的企业；仅1995年和1996年初，玉溪卷烟厂就向云南几个地震灾区捐款近亿元。

内外兼修，让“红塔山”炙手可热。1993年，在“全国市场产品竞争力排行榜”上，实际购买品牌排名前三分别是“红塔山”“万宝路”“红梅”。而在另一份调查中，中国市场上最受欢迎的10个国产香烟品牌，玉溪卷

烟厂的“红塔山”“阿诗玛”“红梅”分别名列前三名。

消费者也开始从“以抽洋烟为荣”，转变为“不抽‘红塔山’就跌份儿”，这在当时被称为著名的“红塔山现象”。玉溪卷烟厂的“成功”“社会贡献”“顶级品质”等企业象征，也映射到消费者身上，成为个人身份的象征。内蒙古阿拉善烟草分公司一位叫许均的员工，更是在自己的文章里发出感叹：“当今的‘红塔山’，是男士们亮相的当家烟，是酒桌上的必备品，是社交场上的‘大红娘’……”

“红塔山”不仅力压“万宝路”等洋烟，在国内香烟市场独占鳌头，而且还畅销欧美市场。

1992年开始，加州熊氏集团总裁熊德龙便在美国为“红塔山”开疆拓土。3年时间，他花费几百万美元在当地华人华侨和留学生间进行宣传，让“红塔山”成为当地华人圈最抢手的香烟品牌。“抽起‘红塔山’，想起我故乡”这句言简意赅的打油诗，成为不少华人思乡之情的真实写照。而后“红塔山”的影响力也慢慢扩散到美国的各个阶层，成为不少美国人的心中所爱。在洛杉矶好莱坞大道大都会大酒店的顶层广告牌上，经常可见“红塔山”的巨幅广告，其在夜幕之下霓虹闪烁更显光彩夺目。

“红塔山现象”是源于褚时健对品质的追求和对香烟符号意义的打造和运用。这种品牌塑造方式，也被运用到褚橙上。褚橙最初叫作“云冠橙”，刚开始销售情况并不好。一是名字不够直接，消费者难以记住；二是缺少文化内核，意义的延展性不够。后来云冠橙改名为褚橙，迅速红遍大江南北，销量也直线上升。

褚时健是一个时代企业家的代表，他的身上闪耀着顽强不屈、积极进取、百折不挠的企业家精神，更为王石、马云等著名人士所敬仰，被

誉为“企业家中的企业家”。以他之名命名的橙子，被赋予了企业家精神的文化内涵。它从一个普通的商品变为了一种文化符号，所指更加丰富，也更能引起人们的心理共鸣。当消费者品尝着甘甜的橙子，心里也会将自己与传奇人物联系在一起，褚时健坚忍不屈的精神力量自然也滋养着食客。

当然，褚时健始终很清楚：“头几年可能大家因为是我种的橙子，因为好奇心都买来吃吃，但是如果果子不好吃，或者只是普通过得去，我相信买了几次人家就不买了。”⁽³⁾

信息网覆盖

今天我们说大数据，说精准人群已经不是什么新概念了，可是在20世纪90年代，这绝对算领先概念。在褚时健的经营中，他对数据十分敏感，而且很重视。

说到这一点，讲一个插曲：褚橙接班人褚一斌到成都考察市场，当时我参与投资开设了优果仓连锁水果店，我陪他到其中一家门店去。他突然问我这个门店的面积，我说100多个平方吧，没有具体到多少平方米，后来他说你这个基础数据要准确。

为什么讲这个案例，褚总接班之前是做金融的，可能对数据敏感，也可能是传承了他父亲对数据敏感的基因。市场调研是必须看数据的，如果数据不准确，判断市场就会失真。

褚时健说过，很多事，不管是好的因素，还是坏的因素，都会积累起来，积累起来首先反映在数据上，要掌握数据的真实情况。⁽⁴⁾

在中国互联网营销发展起来前，中国很多企业都面临信息严重不对称、市场反馈不及时等诸多问题，但褚时健管理的玉溪卷烟厂却在20世纪90年代就建立起了近百个信息网点和上百人的商情情报员，这一点至今都令很多企业家所惊叹。

20世纪70年代，滤嘴烟开始进入中国市场，由于当时国民生活水平较低，人们的消费和观念跟不上，滤嘴烟一开始在国内市场销售疲软。如何在信息不对称的情况下，准确掌握消费者的信息就成了各大烟厂竞争市场的关键点。

褚时健没有专门学过理论知识，他的经营方法完全是靠自己摸索出来的。在他的实践中，无论是做烟还是做橙子，都离不开信息调查。他很快意识到，要知道滤嘴烟是否适合国内的消费者，就必须调查市场，必须要有大量有价值的信息才能得出正确结论。

于是，他带领玉溪卷烟厂的人四处搜集各方市场的信息调查，从农村到城市，从省内到省外，从国内到国外，从内地到沿海开放城市，一层一层逐步了解、调研、分析，最后得出结论：我国沿海地区的滤嘴烟销量较好，尤其是高档名牌滤嘴烟；发达国家的滤嘴烟产量达90%以上；中等发达地区的滤嘴烟比例超过总产量的50%。鉴于沿海地区和国外各种消费都具有一定的领先性经验，说明滤嘴烟的发展大有可为。

掌握消费者的信息后，褚时健更加确信了滤嘴烟在国内市场的发展前景和未来的社会效益。经过多方权衡，他做出了积极发展滤嘴烟的生产决定并根据市场需求调整产业结构，让产销对路。1987年，仅仅因为产品结构调整这一项措施，便增加了1.3亿元的税利积累，到1989年，滤嘴烟在国内市场的占有率从1978年的200箱涨到了58万箱，约占总产的57%。^⑤

褚时健极度重视市场信息的作用，他认为企业的一切决策都应该从市场需求出发，而不是按照企业经营者自我的喜好，只有倾听市场的声音，重视消费者信息，才能把握市场导向，做出正确的经营决策。所以，多年来，玉溪卷烟厂一直秉持烟卖到哪里，信息就跟踪到哪里的原则。

为了能够更准确地搜集信息，褚时健经常派身边的干部深入玉烟的各个销售点去深入调查，访问消费者，获取一线市场信息和最新行业动态，通过鉴别、甄选、整理，使这些信息成为经营决策的依据，最终转化为生产力。他要求在全国各地设立的商情信息员要像情报员一样去了解市场，每天汇报信息，然后再把这些信息反馈到各个相应部门，并由专人负责解决。每一次玉烟在开发新产品之前都会系统地搜集整理来自市场的多方信息，从中选取有价值的部分，作为每一次做产品决策的依据。

到了1993年，玉溪卷烟厂依靠长期跟踪调研市场，在国内主要消费城市建立起98个卷烟信息网点，有上百名商情信息员。这些信息员每日向玉溪烟厂反馈市场信息和消费者意见，包括质量、侵权及假冒等问题，使玉溪烟厂随时可以把握市场导向，根据市场需求改善产品质量，满足消费者需要。最终，玉烟以其别具一格的特色占领了中国滤嘴烟市场的大半江山。

做褚橙的时候，尽管褚老不能亲自到一线去看，但他对市场一线的状况了如指掌。

(1) 先燕云，张赋宇. 褚时健：影响企业家的企业家[M]. 长沙：湖南文艺出版社，2014.

(2) 先燕云，张赋宇. 褚时健：影响企业家的企业家[M]. 长沙：湖南文艺出版社，2014.

- [③](#) 李开云, 张小军.褚时健传[M].北京: 石油工业出版社, 2018.
- [④](#) 李开云, 张小军.褚时健传[M].北京: 石油工业出版社, 2018.
- [⑤](#) 先燕云, 何晓萍, 中国烟王褚时健[M].北京: 华龄出版社, 1996.

第四章

战略思维

我们常说居安思危，这是一个企业领导者必须具备的素质。要讲短期行为，只顾眼前利益，我早就可以高枕无忧休息了。世界工业的竞争越来越激烈，落后就要被淘汰，这个规律十分无情。扩展经营范围，也是改革，没有扩展就没有发展。

——褚时健

卓越的企业家是当之无愧的战略者，在褚时健身上也少不了认识未来的战略眼光与谋篇布局的未来规划。

从他的企业经营之道上，我们能清晰看到，他总是基于对未来趋势的判断，及时改变现在的做法。

管理学大师德鲁克在《管理未来》中曾说过：“明天迟早会来到，但又总会与今天有所不同。如果不着手于未来，无论多么强大的公司也会遇到困难。哪怕是企业拥有非常强大的实力，也难以承受这种危险；哪怕企业再小，也应警惕这种风险。”^①管理学家的战略布局思想中，把握未来与企业发展同等重要。

管理学教授陈春花提到过，无论从哪个角度，我们都需要讨论一个话题：未来的变化在何处，我们又该如何面向未来？从某种程度来说，企业发展就是投资未来。未来是一个比较虚幻的词语，如何让未来变得有迹可循，考验的则是企业家们的眼光。从哲学上来说，一切事物都在不断运动中，而事物的运动变化是有规律的。其实这与企业发展脉络相同，在不断变化的未来中找寻规律，探索企业的未来发展方向。正如陈春花所说，所有的企业都需要知道应该如何面对未来。现在已经是过去时，企业的长久之道就是把握未来，布局未来，投资未来。

未雨绸缪

2019年，褚氏家族旗下的NFC果汁正式推向市场，与此同时，很多跟风种植褚橙的人发现，冰糖橙市场正在发生巨大的变化，粗放的规模化种植显然不能抵御市场的风险。在褚橙内部，新的基地即将进入量产

期，产量将大幅提高，而投入运行的果汁厂已经做好迎接新一季果实到来的准备。

NFC果汁在向外界传递声音时说，这是褚老的收官之作，就我们所知，褚老的确对果汁厂寄予厚望，在他去世前不久，还亲自到果汁厂指导工作。

果汁厂是褚氏家族传承的一个分支，也是未雨绸缪的布局之一。为什么说是之一，因为还有更多的布局，这里不一一介绍，继续回到褚时健先生的经营智慧上来。

《诗经》有云：“迨天之未阴雨，彻彼桑土，绸缪牖户。”意思是说，要趁着大雨未来之时早早修缮房屋门窗。对一个企业家而言，未雨绸缪既是带领企业谋求更广阔发展空间的经营能力，也是能够帮助企业规避风险度过寒冬的一种先见之明。

早在被打成“右派”期间，褚时健就显露出未雨绸缪的能力。那几年，除了发动队友们熬夜开荒，对于剩余下来的农副产品，褚时健也绝不浪费丝毫，所谓“仓里有粮，心中不慌”。

某一年，队里种植的红薯大丰收，当时根本吃不完。于是，褚时健就想出了把红薯切成干晾晒在田里之后再碾磨成薯粉的好办法。由于经营得当，褚时健所在的后勤组不仅没有饿死人，还可以时不时地改善一下伙食。

老话说：“吃不穷，穿不穷，不会计划一生穷。”特殊年代，褚时健的生存智慧是精打细算屯粮屯菜。而在以后的商场打拼中，褚时健更加重视为未来做准备。

1982年在玉溪卷烟厂，褚时健力排众议，坚持实行大量储存原料，进行自然发酵的决策。当时，许多人对贮存烟叶带来的经济效益深表疑惑，而褚时健却深信不疑，因为自然发酵能够获得更高质量的烟叶。他认为卷烟厂的投入与产出是正向的，产量与质量将进入良性循环状态，由此得出判断，致力于原料这一至关重要的环节将形成绝对优势。不过，这一决定不是那么容易的事情，大量贮存烟叶意味着大量投入资金。当年资金的投入，只有等一年后才能有收益，在没有见到收益之前，谁敢说这个投资是值得的？但褚时健敢。

不出意外，一年后玉溪卷烟厂不仅产量上升了，而且各种主要技术指标都超过省内同行业最好水平。烟叶内在质量的提高，增加了甲级卷烟的比例，同时利润水平也增加了一倍之多。自此之后，经自然发酵后的烟叶的档次不断提高，带来的效益也愈加明显。经过自然发酵的产品也逐步进入优质产品的行列。到这时大家都认识到，这是褚时健为长远打算、具有战略意义的一步棋。

1988年，全国性粮食短缺，玉溪地区开始压缩烤烟种植面积。而早在两年前，褚时健就做出了水田种粮、扶持当地山地烟叶发展的重大决策。面对着旁人的不解，玉溪卷烟厂一方面拿出大量资金支持农民种烟叶，另一方面开始大量收购和储存烟叶。正是这一系列的举措使当年的玉溪卷烟厂烟叶充足，生产照旧。站在今天布局明天，尽管常常不被大家理解，褚时健也都能坚持到底。到了最后，事实往往能证明他的前瞻性。

深谋远虑、布局长远是几乎所有卓越企业家身上共有的特质。一个卓越的企业家从来不满足于眼前的小小收益，他们从来不是走一步再想下一步，而是每走一步心中早已经开始谋划好几步开外的事情。

时代记录创始人洪海曾评价说：“褚老的人生曾一度是‘独上高楼，望尽天涯路’。”站在高楼之上，褚老慧眼独具，他从现在看到明天，从明天看到未来。在褚老看来，经济效益、政策风向、谋篇布局这些经营智慧都是向生活和苦难学来的，也是他在高楼之上一直思考着的东西。

产业布局

不了解褚时健的人，往往只是隐约知道他管理烟厂和种橙的成功，又或者是误解他，认为褚时健不太关心投资和产业布局的事情，包括有段时间有一些评论说他不希望到资本市场去。就我们所知，这些都是一面之词，其实他做过很多的产业布局，而且同样取得了很大的成功。至于对资本市场一说，也不是外界解读的“褚橙不考虑上市”。

早在20世纪90年代中期，玉溪卷烟厂斥资数十亿元，在全国各省投资了电力、水力、交通、建材等产业。在进行横向扩张的同时，他也在进行卷烟产业链的纵向发展。那时，中国的工业基础依然非常薄弱，当时使用的香烟配套设施完全跟不上红塔集团的发展，滤嘴、纸张还是依赖进口，价格和数量都受到限制。褚时健认为，烟草产业需要整合，团结起来共谋发展。

因此，红塔集团投资了辅料、印刷包装、烟机、滤嘴、造纸、印刷等卷烟配套行业。通过贷款和技术协作等方式，带动和扶持了当地印刷、纸箱、彩印、造纸、乳胶、滤嘴棒、卷烟纸等32家工厂的发展，初步形成卷烟辅料、印刷包装、烟机配件等生产体系。褚时健称这些配套厂家为玉溪卷烟厂的“第三车间”。[\(2\)](#)

1993年左右，以地区集团乡镇企业为主体的“第三车间”，从业人数

达到3800多人，固定资产4900万元，产值近2亿元。在一段时间内支撑了玉溪的发展，产品不销往外地。^③其实对于褚时健来说，香烟配套设施的投资最大的收获是降低了香烟生产成本。根据相关数据显示，配套设施为红塔集团节省了1/3的成本。

当时，红塔集团直接投资了玉溪市的红塔造纸厂和建水县的蓝鹰造纸厂。蓝鹰造纸厂原名红星造纸厂，褚时健准备投资红星造纸厂时红星已经濒临破产。但是因为人员、规模、距离的优势，褚时健决定对它进行扶持，在红塔集团的扶持下，蓝鹰纸业成为国内一流的卷烟纸生产企业，并且获得“全国500强企业”等多项荣誉。

珠海红塔仁恒纸业发展有限公司也是红塔集团配套企业。由于技术含量和生产设备的问题，国内没有能够生产高档香烟包装材料的企业。为解决这一问题，褚时健决定合资建厂。

褚时健当时本想选址在玉溪，但因当时全国的高级人才都集中在长三角和珠三角一带，玉溪地区若引进专业人才在当时是非常困难的。在多方考虑下，褚时健把造纸厂设在了珠海。在合作方的选择上，他选择了自己较为熟悉的新加坡仁恒工业，仁恒当时掌门人是华人企业家钟声坚，两人在20世纪80年代就已相识。

与仁恒的合作中，在技术和设备配套上秉承着褚时健要达到世界一流的理念。当时企业投资预算总额达5亿元人民币，经过不断地考察研究，决定分开引进设备，再组装，通过这样的方法，节约了1亿元的成本。仁恒纸业的成立与发展，在当时填补了中国生产高档烟纸的空白。

事实证明，褚时健打造的“第三车间”配套产业发展，充分带动了当地工业的发展。比如，玉溪乳胶厂三年不到为国家节约了外汇500万美

元，产出的红塔乳胶更是代替了进口货；玉溪松纸厂经过140次反复实验，产出“思源”牌水松纸，不褪色不脱粉而且花纹新颖美观，被评为1990年省优产品，并被全国9个省区26家烟厂陆续使用，1992年销售收入高达4000多万元，成为全国乡镇先进企业。

根据1994年《经济参考报》报道：红塔集团成立后以产权联结为纽带，跨地区、跨行业进行新产业开发规模经营，并在交通、旅游、服务等方面做出自己的贡献。1996年以后，红塔集团每年都会有30亿元用于新产业的发展。

“总裁管今天，董事长管明天”是褚时健在红塔集团成立后说的，对于企业家来说，守业永远比创业难。在玉烟发展到顶峰时，褚时健对企业的发展做了系统的打算。他断定烟草行业未来无疑会面临冲击并且发展减缓，于是便做出一业为主、多种发展的决定。

在20世纪80年代的改革浪潮中，在良好的外部环境与省委政府和各方面的支持下，玉烟积累了大量的资金，各方面都位于全国烟草行业之首。到20世纪90年代，玉烟发展更加快速，褚时健的视野也早已超越烟草，瞄向了更远的地方。

他清楚地认识到，玉烟若想继续做行业的翘楚为经济作贡献，就必须抓住改革时机，拓展思维将部分资金转向其他行业。玉烟造就了一大批电子、机械人才，他们的管理经验不仅适合烟厂，同时也适用于其他厂。玉烟完全有能力跨足其他行业，为云南的经济多作贡献。

卷烟产业对于云南而言一直是经济支柱，但云南想要经济实力更加雄厚，就必须建立更多的经济支柱。褚时健认为，政府既然下放企业经营权，我们就应该放手去做，敢于打破行业界线。

外界一直评价褚时健具有匠人精神，这种精神的内涵之一是把一件事情做到极致，而企业家的匠人精神和传统的匠人又有很大的不同。匠人可以把一件事情做到极致，而企业家+匠人精神则有可能把多件事情都做到极致。

多元化是很多企业家无法绕开的战略布局，褚时健曾说，“企业想谋求发展，多元化战略是必经之路。没有多元化，企业的生存会受到威胁”。

开发澜沧江

改革开放后的中国经济，迎来了前所未有的快速发展时期。从计划经济转向市场经济；实行国有企业改革；对外开放，引进外资，向外投资……社会主义市场经济体制在逐步建立，更多的机会在时代潮流中涌现。

褚时健1993年底出任云南红塔集团的董事长。曾在一年内扭转红塔集团的生死，把“红塔山”804箱的产量做到近2万箱，推动云烟发展至风生水起之时，褚时健却并未局限于烟草之中。这位已经年过花甲的“亚洲烟王”，要为堆积在银行的烟厂收益谋划出路。在税后利润3年达到180亿元的情况下，“说玉溪卷烟厂是中国在银行放钱最多的企业，这句话一点都不过”。

无论是出于资金过剩的考虑，还是当年不断被触及的“禁烟”问题，褚时健都知道，做企业，永远不能只考虑当下。彼时褚时健多元化的产业经营思路已经在谋篇布局当中逐渐清晰。

烟外出击，褚时健将自己幽深的目光投向了更远处——能源行业。

其实褚时健一直在等待一个机会进军能源行业。在国家工业化进程不断加快的脚步中，褚时健非常清楚，国家的经济要发展，每一步都与能源息息相关。但改革开放以来，曾经计划经济体制下的资源配置极不合理，导致电力不足，这一问题一直阻碍着社会经济的发展。

1993年秋天，褚时健已经确定将在澜沧江投资建大型的梯级水电站。在他的规划中，首先在香港成立一家公司，起名“云南电力”。当时玉溪卷烟厂的每年净利润达到60亿元左右，每年从香港市场募集资金40亿元左右，同时加上银行贷款约40亿元，每年投资水电站总金额可以达到140亿元左右。

褚时健算了一笔账，如果以10年为一个投资长度，澜沧江的梯级水电站投资总金额将在1500亿元左右。这笔投资金额不到三峡电站的一半，但发电量却近乎其两倍。

但褚时健筹备开发澜沧江水电站的道路走得并不顺畅，内部员工的强烈反对，电力部门的冷淡回应，诸如此类的问题挡在他发展电力的道路前。在这样曲折复杂的过程中，褚时健还是坚持要做下去。

中共十四届三中全会对社会主义市场经济体制的基本框架已有了一个初步规划。但那时中国还没有股份合作制的概念，这样的方式是否在国家允许范围内，谁也不知道。就是在这样的情况下，红塔集团在澜沧江水电站的投资风风火火地拉开了序幕。万事俱备之际，褚时健还差一阵东风。

终于，在1995年，一个恰到好处的时机到来了。国家电力部门谋划澜沧江水电开发，云南省政府和云南省电力局联合投资大朝山水电站，

结果项目刚开始不久资金就告急。基础建设需要投入大量人力、物力、财力，国家的财政资金紧缺，直接导致建设项目的效率低下。他们只得找来红塔集团投资，希望成立澜沧江水电开发有限公司。

褚时健提了三个条件：占有股必须较高；需要实行公司制；回报率必须达到15%以上。在围绕是否实行公司制的问题上，几方多次讨论后，终于达成一致——同意褚时健所提要求。这意味着，褚时健带领着红塔集团正式进入了电力能源的核心板块。

红塔集团踏入电力能源行业正与时代东风遥相呼应，当时在中国工业化的发展进程中，国家提出重点加强能源行业发展，确立重化工业的战略地位，并积极进行西部大开发。云南省政府在发展的热潮中，针对云南电力资源丰富的特点，制订了“西电东送”“云电外送”两大宏伟计划。地处云南的澜沧江流域内降水丰沛，水量大而稳定，开发利用价值大。

进入能源板块，实现了褚时健精英战略布局的重要一步。作为地方性非电力企业，红塔集团是第一家正式介入电力行业投资的公司。这也是跨越时代的一步，褚时健在改革中激流勇进，秉着敢于创新的魄力与承担责任风险的勇气，带领红塔集团跨入了一个全新的阶段。入股分红实行公司合作制，不仅促进了云南地方经济的发展，更推动了国家基础建设的进程，同时也缓解了红塔集团自身电力不足的问题，可谓是一举多得。

在褚时健的设想中，澜沧江水电站20年后就可以达到每年净利润约300亿元，这对带动一方百姓致富及享用低价电力能源无疑将起到重要作用。在褚时健投资未来的战略思维里，时间长度已经纵跨到20年后的时光，彼时的他透过当下看未来，已经具备了产业与资本运作的思维。

烟外出击，褚时健站在改革的潮头，开始了在能源板块的谋篇布局。毋庸置疑的是，褚时健这种精英战略布局的思维与他对时代变化的敏锐感知、自身丰富的见识及他的宏观视野息息相关。

几十年的时光转眼过去，国内的烟草行业经过几番发展变化，不再是曾经高速增长的状态。虽然后期褚时健入狱，红塔集团在澜沧江水电开发有限公司的股权只剩下12.6%，但他曾经为红塔集团所开拓的多元化战略布局，产生的经济回报持续到了几十年后的现在。

进入金融

在《管理未来》中，德鲁克写道：“演出必须继续下去。”这句话同样适用于褚时健的企业经营思维，在跻身电力行业的同时，他并未停歇，又辗转进入了金融行业。

红塔集团进入金融领域是在1995年。在进军金融行业的过程中，褚时健计划实行三步走战略：第一步参股，第二步成为大股东，第三步则是成立中国最有实力的金融控股集团。

时机来得刚刚好。在国家政策的鼓励与支持下，大型国企财务公司通过股份制改革成为股份制银行，前身为北京首钢财务公司的华夏银行也不例外。他们希望红塔集团能够参与股份制银行组建当中。褚时健自然不会错过这个机会，他在快速反应之后仍旧定下了强势条件：足够股份占有量；必须是发起人。华夏银行再三权衡之后，同意了红塔集团的条件。

但条件之下是，红塔集团必须在七天内打入投资款项5.4亿元。三

天之内，红塔集团的汇款到账，成为华夏银行的第三大股东，这也意味着红塔集团开始进入金融领域。

在金融行业的投资布局中，褚时健的脚步是快速而准确的。他先后在华夏银行、交通银行、光大银行等众多银行中取得了董事席位。银行之外，他又朝保险证券继续行进，带领红塔集团以第一股东的身份建立了红塔证券。此外，包括太平洋保险等都有红塔集团的股份。这块金融领域拼图，在褚时健的一手引领下逐渐完整。

20世纪90年代，在敏锐感应资本市场的变化中，褚时健带领着红塔集团在金融领域迅速投资扩展，使红塔集团的金融布局领先于国内其他的大型国有企业。

进入交通

在1992年，国务院副总理朱镕基到玉溪视察工作时，褚时健与朱镕基谈到了对企业未来发展规划。

对于褚时健谋划未来多方面发展的战略思路，朱镕基给予了肯定。当时国家已经出台政策扶持“一汽”，因此，朱镕基给出发展能源与交通的建议，这也是后来褚时健投资澜沧江水电站的原因之一，同时也启发了褚时健朝交通领域布局。

当时，一方面玉溪至昆明的交通状况非常差，车祸频发，另一方面车流量在逐渐增大。俗话说，要致富，先修路。考虑到玉溪烟厂的货物运输，以及对当地百姓生活的改善，1996年8月份，红塔集团与云南省交通厅签订了一份双方共同出资建设道路的协议。

这条投资建设的公路就是昆玉高速，是云南第一条六车道高速公路，也是昆明至曼谷国际大通道的起始路段。昆玉高速起于昆明市官渡区鸣泉村，终点在玉溪市高仓，总长不到100公里，路基宽26.5米，设计行车时速100公里，总投资25亿元，其中13亿元由红塔集团出资。

昆玉高速公路是云南省第一条由企业出资控股并参与建设的高速公路，1997年11月16日工程正式开工，历时约两年竣工。其中，红塔集团作为控股方，享有30年收费权。

事实证明，褚时健的战略布局谋划合理。高速公路修建之后，粗略估算一年收费可以达到6亿元，除去道路维修费用，仍然能够达到5亿元左右。

在红塔集团任职期间，褚时健实现了非烟领域的版图扩展，他在能源、金融、交通行业都留下了浓墨重彩的一笔。在这期间，永远为未来做打算的管理理念贯穿在褚时健企业经营的每一步里。

在国家宏观发展政策的指导下，褚时健实行多元化的战略布局，为红塔未来几年甚至几十年的发展开拓了道路。褚时健协调企业发展与国家发展规划的步调，一方面协助国家完善基础设施建设，另一方面实现了企业投资未来的战略布局。

立足现在，着眼未来。在非烟出击中，褚时健已经明晰地考虑到未来的红塔集团发展脉络。他对未来的把控及系列的战略布局，无不体现了一名企业家的经营思维。

敢于放弃

企业家的战略思维并不只是努力向前，还有一种急流勇退的勇气和智慧。真正的经营大师，需要懂得在适当的机会进退。

褚时健说：“在机遇面前，做好充分准备，要想抓住机遇，必须先做好‘笨功’（质量），机遇虽好，但不能急功近利，要做个‘老实人’。”

1980年5月30日，《人民日报》社论《把交通运输放在先行地位》中提道：“现代交通运输应该处于国民经济的先行地位。”随后多年，国家对以汽车为代表的交通运输业十分关注。

从国家政策中，褚时健敏锐地感知到了汽车行业的未来发展前景。他判断，汽车一定会成为未来的主流，不久的将来，汽车就会普及到每个中国家庭。巧合的是，在云南当地就有一家汽车制造公司。玉溪卷烟厂资金雄厚，如果对其投资，一年就可以生产汽车40余万辆。

1992年5月，在褚时健的带领下，玉溪卷烟厂投资3.2亿元与云南轻型汽车集团联合成立“红塔轻型汽车股份有限公司”。消息一出，引起了各方的关注，但是时间不长。熟悉中国和世界汽车行业状况的人，很快就发现这是一个重大的失误。

当时褚时健急切地想要打破企业产业格局，便在没有了解汽车行业的前提下，做出投资3亿多元的决定。之后，褚时健在国外访问期间专门到汽车厂进行了考察。经过考察研究后，他发现一个致命的错误：汽车这行不能干！

当时褚时健心里算了一笔账：汽车中单个模具的投入是1000万美元，年产10万辆车，一年换一次，每辆车上模具的花费就得100美元，这完全是不赚钱的。

心中盘算一番后，他冷静下来，向领导申请停止投资。当时领导顾及已经投入的资金，犹豫不决，褚时健表明：“汽车讲究的是经济规模，年产达不到30万辆，在市场上没有竞争力。不只是三五亿的事情，再来10亿也不行，这是上百亿的问题。云南在烟和有色金属上具有优势，但是在汽车方面却没有优势，这样造出来的汽车在市场上也是没有竞争力的。”

经过各方努力，玉溪卷烟厂退出了合股公司。战略不仅是做加法，也需要做减法，敢于放弃比敢于行动更关键。对于拥有丰富选择的大企业来说，这一点至关重要。往往我们面临众多选择，却无从抉择。

围绕市场走

褚时健说过，谁先按市场规律办事，谁就立于不败之地。他的经营其实是始终围绕市场在做，比如做烟的时候，采用特约销售点的模式，因为市场需要真正的好烟，需要权威的渠道；做橙的时候，他借助互联网快速打开销路。这是靠他对市场的敏感度，知道用户在哪里，用户的痛点是什么。

众所周知，企业存续的最大价值，是生产适销对路、受消费者欢迎的高质量产品。换句话说，如果企业生产出来的产品质量很好，但消费者不喜欢，说明企业的产品策略存在问题，自然难以获得很好的经济效益。同时，如果企业生产的产品价格便宜，但质量太差，消费者意见很大，其经济效益同样无法提高。因此，企业围绕市场走，是亘古不变的生存法则。

现代管理学之父、管理大师彼得·德鲁克曾说过，没有尽善尽美的

战略决策，最佳的战略只能是近似合理的，而且总是带有风险。

比如烟草，这个行业与一般行业不同，烟草及其制品是一种非常特殊的消费品，有其自身的特殊性，但任何一家烟厂同样有来自同行业的竞争。为了能在当时的大环境中打赢对手，褚时健想了不少办法。其中“名烟串换”就是一个曾引起广泛关注的做法，通过围绕市场大做文章，褚时健展现出与众不同的市场敏锐度。

褚时健非常尊重产品，我们也可以说 he 是一位产品极客，总是想尽一切办法把产品做到极致。褚橙的质量达到一定程度以后，市场销量困扰着他，而对市场的灵敏反应让他迅速打开了市场。

褚时健对市场的敏感度，一方面是与生俱来的，另一方面，也是他善于独立思考长期训练出来的。他认为，一个企业，只有对市场保持敏锐，才能感知市场需求，按照消费者的真实需求生产出高质量的对路产品。与此同时，当产品质量提升到一定程度时，规模也要跟着扩大。但需求的标准如何定，如何实现产销两旺，也是一门艺术。

为此，褚时健提出，企业要跟着市场走，采用市场化手段。而市场化手段，就是根据市场经济的规律与要求，充分配置内外部资源，实现自身效益的最大化。

做企业的人都知道，有句话叫跟着政策走。在股市投资中，也有很多成功大师喜欢做趋势。褚时健无疑也是趋势大师。

20世纪80年代末期，国际上第三次戒烟运动席卷而来。其标志是世界卫生组织于1987年11月建议将每年的4月7日定为“世界无烟日”，1988年开始执行。在此之前，历史上曾经有过两次大规模的禁烟运动。

面对世界无烟日这一最新局势，褚时健再次展现出他惊人的预判力。所谓预判力，是对事物下一步的运行方向进行预先判断。好比打羽毛球，林丹能成为世界冠军，得益于他对对方击发过来的球路和落地有超高的预判准确度。

褚时健判断，第三次国际禁烟运动必将改变烟草的产品结构，其中“低焦油含量和安全型”烟预计更受欢迎。为了适应新的市场形势，褚时健开始调整和优化产品结构，花大力气采取新技术，降低卷烟中的有害物质含量。在产品结构上，把高档名优卷烟作为主攻方向，并开发混合型、疗效型产品。

事实上，在第三次国际禁烟运动开始前，玉溪卷烟厂就已经在提前开发更安全的产品。如果把时间再往前推，我们会发现，20世纪70年代末，我国就已经出现滤嘴香烟，但当时人们生活水平不高，加之传统吸烟习惯还未得到改变，很多消费者觉得滤嘴香烟没什么劲，价格又高，滤嘴香烟并不好卖。

但褚时健对更为安全的香烟市场前景充满信心，认为这是未来的发展趋势。为此，他进行了充分准备。

没有调查就没有发言权，为了让产品开发战略更为精准，褚时健紧紧围绕市场需求做文章。他安排人手，专门收集市场信息，对城市、乡村、沿海地区等不同市场进行了充分调查。市场调查显示：滤嘴香烟的销量在发达国家已达九成以上，这种烟的销量在我国沿海地区也好于内地。这些反馈让他更加坚定了自己的判断。

很明显，经济越是发达的地区，对滤嘴香烟的接受度越高。结合滤嘴香烟在美国等市场的情况，褚时健认为，滤嘴香烟焦油含量更低，市

场前景看好。为此，玉溪卷烟厂决定开发滤嘴烟，仅此一项，就增加了上亿元利税。

[①](#) 彼得·德鲁克.管理未来[M].李亚，邓宏图，王璐，译.北京：机械工业出版社，2018.

[②](#) 《红塔山传播集》编委会.红塔山传播集（1986—1994）——通讯篇[M].北京：经济日报出版社，1995.

[③](#) 《红塔山传播集》编委会.红塔山传播集（1986—1994）——通讯篇[M].北京：经济日报出版社，1995.

第二部分 经营方法

褚时健说：“企业要在市场经济下长盛不衰，必须构建好自身发展的‘等边三角形’，三角形的三条边分别是产品质量与适销对路、合理的价格、良好的外部环境。”

所有的经营其实都是有方法的，“等边三角形”的平衡需要技巧，这种技巧有人与生俱来，但多数人是通过后天的实践习得。褚时健的经营方法是对经营领域极大的贡献与提升。他的成功很难复制，但是他的经营方法值得借鉴。

褚时健很早以前说过，经营企业很简单，关注投入和产出，一个企业的经营之道在于追求投入的最小化和产出的最大化。

什么是投入产出比？简单地说就是项目投入资金和产出资金之比，即项目投入一个单位资金能够得到多少资金。褚时健接管戛洒糖厂和玉溪卷烟厂以后，无时无刻不在计算，如何得到最大化的投入产出比，从而根据企业实际情况等各方因素综合考虑，得出最大收益之法。对父亲的这一做法，儿子褚一斌也很了解：“父亲不是冒进，而是在心里早就有一套账本，投入多少，会有多少回报，在他心里一清二楚。”

后来褚时健决定借钱种橙，他对朋友说，借钱如果赔不起就麻烦了，他的朋友告诉他：“不要你赔。”褚时健回答：“我那是开玩笑，我相信我赔得起。干事我们是经过调查的，有八九成把握的。”

作家先燕云在总结褚时健的经营智慧时，特别提到了经济效益。她认为，经济效益是褚时健能够在企业经营中立于不败之地的关键性因素之一。经济效益是一种动态关系，它所反映的就是投入产出比。他一生的经营哲学都集中在“投入”和“产出”上面，他将这两点发挥到了极致，经营时期遇到的种种困难，在经过时间的发酵和充分的总结过后逐渐升华为经营之道。

第五章 计算成本

如果不剪枝，果子结多了挂不住也是浪费。而且果实品质被破坏，橙子不好吃，谁还来买？别人的橙子8毛一斤，褚橙卖8元一斤，哪怕我们的成本更高，但多出的利润可不止几毛钱。

——褚时健

关于计算成本，在褚时健身上有一个典型案例。当年王石去哀牢山拜访褚时健，此时褚时健正在地里和农民讲价，一毛一毛地讲。成本这件事情，可以说是经营方法里面最需要注意的事情。经营的本质其实要做出效益，做出效益不外乎两个方向：减少成本和增加收入。
[书ji分 享V 信shufoufou]

按照管理学的观点，企业在建立和发展过程中会形成成本曲线，商业的本质就是花最少的资源获取最大的利润。初创型企业因为规模小，生产能力弱，导致企业生产成本偏高；随着企业的发展，规模经济效应产生，成本逐渐摊薄，收益逐渐增高；随着企业发展遇到瓶颈，成本又会继续上升，企业就要采取一系列措施来寻求最佳的投入产出比。

如何保证企业投入的最小化？关键就在于控制成本，如何将生产投入成本最小化成为当务之急，生产投入成本追求最小化的第一步在于如何计算成本，将各个环节的经营成本统筹考虑，做出最适宜企业的成本决策，褚时健将计算成本这一细活做到了极致。

企业成本模式与竞争优势。在企业经营过程中，每个企业的成本结构不同将会为企业带来不同成本节约之道。例如，某些企业注重企业的品牌知名度，企业会将大量的资源用于广告推广、渠道建设等方面，那么在企业进行成本分析的时候就需要着重考虑这一环节，以便做出最优于成本结构的决策。

理解成本的构成。在企业经营过程中，一定不是所有的成本都能一股脑地节约和减少，有些开支固然在当前看似是多余的，但是将时间维度拉远来看，就可以发现现在的投入对将来将会产生优势。理解成本的构成能够知道哪些环节的成本是可以削减的，哪些是必需的。

寻找成本控制关键点。在产品生产制造环节，成本是适当分散的，某些环节的成本可能在整个成本中占比非常小，在这些环节中削减成本可能会浪费企业的精力。因此，在实施成本控制环节时，首要应该寻找成本的积聚地，在成本占比最大的地方尝试用创新的方法来减少成本。

技术控成本

技术控成本的逻辑很容易理解，通过技术的提升，可以直接精准控制质量，减少次品率，产品的成本自然也就降下来了。比如褚橙基地用了很多的技术，以确保果品的质量。

青年时期的褚时健经历的磨难远比常人多，家人相继离世给他带来了沉重的打击，同时也给当时年仅15岁的他留下了一层死亡阴影。父亲的死带给他的打击是最大的。自1942年被炸伤以后，父亲在家里躺了将近一年，什么事情都干不了，整天都只能躺在床上，脾气开始变得暴躁，开始怨天尤人，想不通一个明明白白的老实人为什么会遭此厄运？

父亲躺着的这一年里，母亲一人挑起了生活的重担，整日奔波劳累，当时也就只有大儿子褚时健能够帮帮她。最终父亲还是走了，生活的困难在他面前变得具体起来，那一瞬间他似乎长大了。有时候，不是自己能够决定做什么事，而是形势要求你必须这样做。就这样，褚时健开始了他的经营之路。

年仅15岁的褚时健一夜之间长大了，他将家里的烤酒坊接过来，开始烤酒、卖酒。这个酒坊的重要性不言而喻，自己的学费和日常花销全部要从烤酒坊里挣出来。面对数百斤的玉米，要把浸泡、蒸、发酵、出酒这些烦琐的步骤全部做好是多么困难，可是他却熬过来了。生活的困

难并没有击倒他，反倒养成了他不服输和创新的信念，同时也从烤酒的过程中收获了负责任、做事认真的好品质，这些品质为他未来的创业奠定了基础。

为节约成本，青年时期褚时健提出了很多创新想法。烤酒最重要的环节在于发酵技术的稔熟程度，经过无数次的实验和经验总结，褚时健得出结论：要使酒出得多且品质好，温度是主要的决定因素。他根据反复试验发现，37℃—38℃是烤酒的最佳温度。

在如何控制温度的问题上，褚时健也想了很多办法。最突出的一件小事就是，每次蒸玉米掉下来的炭都不扔，而是用烂铁锅装着，塞在发酵箱下面，这样就可以提高发酵温度，出酒效率因此提高了15%。从这样的小细节中可以看出褚时健对成本的重视。

管理控成本

褚时健既算大账，也算小账，比如他的砍树行动，做出这样的管理决策，背后的逻辑还是提高产品质量，最终和成本是连接在一起的。

对褚时健来说，从工业化模式生产卷烟，到投身农业，种植褚橙，首先要面对标准化与非标准化的巨大差异。而作为数千年来看天吃饭的农业，有自身的特殊性，自然因素制约太多，要想做成功，谈何容易！

工业生产，只要品控管理到位，除了极少的次品、废品，最后面向市场销售的成品从外观、质量到使用寿命上基本一致。农业则完全不同，尤其是种植业，即便在一块地里，采光、朝向、通风、灌溉、施肥等任何一个环节稍有不同，最后长出来的东西口感都会不同，甚至千差

万别。褚时健在种褚橙时这一点的感受颇深，但作为一位精细化管理专家，他有自己的解决之道，那就是在尊重自然规律的基础上，进行标准化种植。

同一棵柚子树，树顶的柚子因为日照充足，个大，肉甜，水多，而树底的柚子因为被树叶遮挡住阳光，不但个小，卖相难看，而且口味更酸。

但褚时健的褚橙却打破了人们对于农产品的固有看法。从种植到包装，褚橙都高度标准化。统一包装标准很容易，少量种植的褚橙做到标准化也不难，但要让漫山遍野的成品橙子，从味道、果型到颜色基本统一，实在是难以想象，尤其在种植环节，存在太多的变数。但褚时健却做到了。

北京嘉博文生物科技有限公司的首席科学家于家伊博士曾去褚橙基地和肥场调研，在她看来，褚时健种植冰糖橙在肥料投入、用药等方面已经形成了一套行之有效的良好体系。国内很多号称现代化的农业公司无法规模化种出品质一致的产品，归根结底是管理和种植上的标准化不够。不要说农业，就算是规格统一的工业品生产，只要某个环节或零件生产标准化不够，或标准执行不严，最后的制成品要么报废，要么当次品贱价处理。

其实，在褚橙出现之前，国产水果长期饱受“标准化之痛”。因为缺少标准化，水果的高端领域多年来一直由进口水果垄断。按理说，中国是水果生产大国，无论是品种丰富度还是产量，并不需要靠进口水果来解决需求。但一个残酷的现实是，进口的高端水果无论是卖相还是口感确实比国内的同类产品好很多。尽管进口水果价格更高，却吸引了许多中高端消费人群。

国产水果之所以遭遇尴尬，关键是标准化缺失。在一些农业强国，每一颗水果在上市前都会经过严苛的筛选，种植、采摘、分拣、包装、销售、运输等环节都有固定标准，消费者无论何时买到和吃到，其规格和品质几乎都一模一样。长期以来，中国农业领域在标准化方面似乎有一些无可奈何。

通过确立严苛的技术标准和对标准到位的执行，褚时健用行动证明，农业生产的“一致性”是完全可以做到的。

综合来看，褚橙的标准来自两个方面：一个是先摸索确定技术性标准。具体来说，什么时候施肥，肥料的组成是哪几种，每次施肥的用量是多少等都有标准，而为了建立起可操作的标准，褚时健做了多年的试验。另一个是标准制定出来后的执行。再好的技术标准，如果执行不到位，效果肯定打折扣。因此，作业技术标准建立后，果农们必须按照标准实施，比如一天之内，多少亩的园子必须完成病虫害处理。

褚橙在老基地种植成功以后，决定扩展新的基地，比如龙陵的3万亩土地。这个基地从流转土地到下苗到挂果，我每年去一次，全程参与下来，很大的感受是，基地的标准化程度非常高。

因涉及褚橙管理和运作的商业机密，这里不再继续展开，回到褚时健的经营方法上来，他的所有经营的基础支撑来自于优质的产品。在褚橙出名以前，褚时健的多数时间都花在提高产品品质上。

其实外界所知道的管理的细枝末节根本不足以概括褚橙上游管理的标准化，很多国内农业的巨头参观以后都啧啧称奇。

种植的环节很多，要想把褚橙从田间地头到上市进入消费者手中的每一步写完，实在太过庞杂，但我们可以从每一棵橙树在用水方面的细

节，来窥探褚橙标准化上的精细程度。

在褚橙果园，每排橙子树下都缠绕着一条黑色塑胶水管。对于这个细节，王石曾经问过褚时健，是不是用的滴灌技术？后者的回复是，是以色列的滴灌技术，价钱虽然高些，但因为当地太阳太大，如果采用喷灌是不行的。在种植业中，因为阳光、透风、间距、位置等不同，农产品经常长得大小不一，形状各异。而滴灌技术就能很好地解决橙子大小不一和外观差距较大等问题。不论果树种在高处还是低处，得到的水量是一致的，这样才能保证果实的标准化。

当然，褚时健在基地的管理上，还有更多极致的做法。比如，每棵树只留240朵花，每棵树每年施150公斤有机肥，每年剪3次梢。正是这种在外人看来难以想象的做法，确保了褚橙品质的高度一致，因而受到消费者热捧。

褚橙的成功，并非自然而然，它得益于标准化生产，而标准化的制定和推广，正是来自对品质把控极为严苛的褚时健。好的生产管理奠定了成功经营的基础。

规模化控成本

褚橙为什么要建新基地？褚时健的经营中充满精益思想，在获得试验性成功之后，需要扩大规模，提升效益。这个效益不仅仅是褚橙公司的企业效益，也包括社会效益。

请注意，规模化的前提是小规模已经取得一定的成功，而且这些成功具备可复制性。

亚当·斯密曾描述他参观一个针厂的情况，他写道：一个人抽铁丝，另一个人拉直，第三个人截断，第四个人削尖，第五个人磨光顶端以便安装圆头。其中，仅仅做圆头就有两三道不同的工序。由于规模化生产，针厂每个工人每天生产几千枚针。他得出的结论是，如果每个人是独立工作，而不是以团队形式，“那他们肯定不能每人每天制造出20枚针，或许连一枚也造不出来”。由此可见，大针厂因为规模较大，比小针厂的人均产量更高，每根针的平均成本更低。

在经济学中，规模效应是一个高频词。所谓规模效应，有时也称规模经济，即因规模增大带来的经济效益提高，反映的是经济规模引起的投入与产出比率的变动。

任何生产都是有成本的，成本通常有固定成本和可变成本，生产出来的产品要实现盈利，销售收入必须超过生产成本，反之就会出现亏损。其中，固定成本不变，生产的数量或规模越大，单个产品中的固定成本就越少，赚取的利润就越多。不过，值得注意的是，所谓规模扩大，也有个适度原则，并非越大越好。

比如，一个打火机厂，之前每天生产5万只打火机，每只成本为0.3元，出厂价为0.5元。后来，通过技改，每天生产的数量达到8万只，每只成本降至0.22元，这就是典型的规模效应。倘若，每天生产的数量达到15万只时，是不是利润率一定提高呢？答案是否定的。这是因为，企业产量达到一定规模后，会出现各要素相互制约、平均成本上升的情况。即便分摊到单个产品上的固定成本降低，但可变成本会上升。比如，一下子生产出太多的打火机，以往的销售渠道已经不够用，势必得建立新的渠道，而建立新渠道，就需要招聘人员，增加差旅费，推销的效果一旦不如预期，产品只能放在库房，占用流动资金。

褚时健有自己的一套成本控制方式。他在褚橙的管理上，就采取了规模化的种植方式。关于这一点，可以从褚橙的规划种植面积、公司农户数目、项目规划情况等方面得到佐证。其中，褚橙戛洒基地种植面积3000亩以上，龙陵基地规划种植总面积超过3万亩，是全国同品种果园中最大的单品基地。这种大规模经营的模式，使褚橙基地摆脱了传统农业单家独户的经营局面，实现了对资金、土地、农户、农产品等资源的合理优化配置。同时，这种规模化生产方式使基地有条件投入大量人力物力来提高农场的机械化操作水平、产品科技含量、后期开发销售程度以及产品附加值，农民增收、产业发展等问题一并得到解决，也在一定程度上促进了国家的扶贫开发事业。

此前很多人认为，借助现代科学技术，农业市场可以实现规模化生产。但因为农业的特殊性，实现规模化之后，标准化难以保证。褚时健通过成功打造出褚橙的案例，将规模化和标准化的融合在农业领域拓展开来。我们显然不能用简单的成功来评论这样的努力，可以这么说，褚时健在农业领域创造的奇迹，是新中国农业史上的一次壮举。希望这样的案例在中国大地上越来越多，它为追随者提供了一扇窗口，让大家看到了希望和可能。

第六章

技术驱动

我了解烟草种植，我认为农作物的种植是相通的，无非是光照、肥料、灌溉等知识。我晚上睡不着觉，就看专业书，白天和技术人员实践，遇到大问题就请教专家，不断地学习。

——褚时健

这一节我们谈论提高经营效益中技术的驱动。我们再来看一个褚时健的经营故事。首先要说明的是，我们对经营的理解绝不仅仅只是看财务报表，经营是有多个方面的，而且有很多方法。比如面对领导班子内部的分歧，如何把大家聚拢到一起，这个也是一种经营。

褚时健也时常面临领导班子的内部分歧，他是怎么做的呢？有一次在最后的决策会上，他为同事们讲述了一个妙趣横生的寓言故事：

有一个晚上，有这么一人坐在自己的小屋子里沉思，忽然听到敲门声，他问：“谁呀？这么晚敲门。”门外一个声音说：“快开门吧，我是机会。”这个人想了一会儿说：“我不开门，你不是机会。”外面的声音说：“我是机会，快开门，要不然我可走了。”

“你走吧。”

外面的声音说：“我确实不是机会，但我想知道，你怎么猜着我不是机会？”

“这很简单，你敲了三次门，而机会只会敲一次门。”

褚时健希望为烟厂引进新的设备时，大家有争议，摆在玉溪卷烟厂面前的，到底是一次“机会”还是一个“错误”？

讲完这个故事，褚时健请卷包车间副主任乔发科给大家算了一笔账：新设备每箱烟能节省15公斤烟叶，按每公斤5元计算，一箱就可节约75元；新机器的折旧费是每箱35元，而旧机器的折旧费是每箱17元。如此一来，各项相加，使用新设备，生产一箱烟可获利57元，日产50箱烟，每天将节约2850元，每月将节约8.55万元。更重要的是，用新设备生产“红塔山”，仅加一个过滤嘴，单价就可从5毛1分涨为8毛1分，每包

能增加3毛钱，一条烟就能增加3块钱。按照乔发科的计算，即使不计算节约的人工成本，使用这台机器不超过3个月就能收回投资，还清本息。

数据是能够说服人的。这些亮眼的数据打消了质疑者的疑虑。在褚时健的主张下，班子成员达成共识，最终同意引进MK9-5卷烟机。一年之后，这款全厂翘首以盼的先进设备终于来到了玉溪卷烟厂。

工欲善其事，必先利其器。后来的事实证明，依靠技术驱动，褚时健取得了烟厂的成功，在种橙上，他又一次复制了传奇。

糖厂的启示

褚时健烤过酒，管过糖厂和烟厂，他相信技术可以改变经营，所以无论做什么，都在思考改进技术。

众所周知，1979年，褚时健接到上级二选一的调令，是去塔甸煤矿任职还是去玉溪卷烟厂，褚时健选择了后者。这一选择拉开了褚时健的传奇序幕。

回看1979年，玉溪卷烟厂破败不堪：大量卷烟积压在库房，机器设备老化破旧，厂里派系斗争严重，员工人心涣散，玉溪卷烟厂的经营陷入困境。但对51岁的褚时健来说，这正为他提供了一个施展才华的舞台。

褚时健上任后的第一件事，便是迅速摸清玉溪卷烟厂的情况。他首先看到技术设备陈旧的问题。他认为卷烟大量积压是因为质量低下，而卷烟的质量与工厂陈旧的设备密切相关，烟厂90%的机器设备都是国外

已经淘汰的20世纪40年代的产品，且使用年限已达数十年。这样一来，烟厂就面临着死循环：卷烟质量低下——盈利不佳、连年亏损——资金不足——技改成为难题——设备陈旧、产品质量难提升。

这与当初褚时健主掌戛洒糖厂时的情景何其相似。褚时健仿佛又回到了十余年前。

今天回头来看，褚时健烤酒是他走上技术改进之路的基础，这种思想真正成型应该在管理糖厂的那段时间，他在糖厂的经营上获得了重大的启示。

1963年，褚时健被调往新平县的曼蚌糖厂担任副厂长，这是一家主营制糖和制酒的国有企业。褚时健上任后很快发现，糖厂每年亏损竟然超过20万元，能够存活下来全靠省财政补贴。褚时健对此进行了深入分析，发现根本原因是糖厂的榨糖工艺十分陈旧：糖厂里垒砌了一排土灶，灶上放着八口铁皮大锅，按照从大到小的顺序排着。其中最大的一口直径一米多。烧锅用的是木材，水磨碾过的甘蔗汁被倒进锅内熬煮。工厂工人需要一边烧火一边搅拌，劳动强度异常大，经济效益低下。当时出1斤红糖需要用12斤甘蔗，耗燃料5.4斤，100斤甘蔗只能产糖约9斤，用的燃料高达50多斤。多年下来，厂区附近靠近江边的树木都被砍光了，只有上山去砍。

如此高耗能低产出的生产方式，必定造成巨额亏损。而改变这种生产方式首先就得从改进落后的生产设备开始。但是年亏20万元的企业根本没有资金投入设备更新换代上。最优的解决方案便是从改灶台和改燃料入手。这两样花钱最少，见效最快。

当时糖厂熬煮红糖的方式是高温煮、高温蒸发，不是煮过了颜色太

深，就是结晶太硬打不烂。褚时健引进白糖的生产原理，低温熬煮低温蒸发，以此来提高产品质量。

他把燃料由木材改为甘蔗渣，每斤糖所耗燃料从5.4斤减到了1.8斤；原来糖榨3回，100斤甘蔗出糖量9斤；而新的低温蒸发工艺，让糖的一级品率从10%飙升至85%。那一年曼蚌糖厂销售额28万元，不仅填平了20万元的亏损，还盈利8万元。

拥抱新技术

我们每次去拜访褚时健，他特别关心行业里面有没有新的前沿技术和新品种，比如听说哪里种出了高质量的橙子，他会第一时间找来品尝。

如今的褚橙基地，集结了很多的技术力量，还设有院士工作站。

褚时健的经营中，随时都在积极拥抱新技术。

回到当年烟厂的故事上来，卷烟厂的现状与糖厂何其相似。老态龙钟的设备轰轰作响，好像一个唉声叹气的老人。要改变玉溪卷烟厂濒临倒闭的现状，就必须大刀阔斧地进行改革。而改革的起点，是生产资料的革新。

褚时健从小便对熬糖制酒耳濡目染，但是对生产香烟却一窍不通。那时他知道改变已经刻不容缓，但是向何处改、改成什么样儿却还一无所知。这就像一个充满激情的斗士，却找不到可一试高下的对手。

且不说褚时健这样刚刚进入烟草行业的新手，就算是在这行业里浸

淫数十年的老烟人也不知道该如何改变。这是当时的历史条件决定的。刚刚改革开放的中国还不知道自己 and 世界先进国家之间的差距。那时的烟草从业者也还没见识过国外的先进技术和生产经验。盲人摸象自然毫无头绪。不过，既然改革开放的号角已经吹响，那么更广阔的世界必将展现于中国的面前。外国烟草行业的先进工艺也随着这一股春风吹入内地。

急于改变现状的褚时健嗅到了这股新鲜的气息，他带着同事踏上了开往上海的火车。这次外出取经，他最想看到的便是领先的东部同行是如何利用国外先进设备的。

当时长春、上海、昆明等地的卷烟厂已经开始着手技术改造。天津卷烟厂引进了日本MMC卷烟机，每分钟卷接香烟2000支，还配套引进意大利3000型包装机，每分钟能包150包香烟。这些先进的设备都配有烟支质量自动检测控制装置，不合格的香烟可以自动排除，有利于提高产品质量。

这些先进的设备对褚时健充满了诱惑力，他对同行们十分羡慕。

机会出现在1981年，当时云南省轻工业厅传来消息：国家将提供贷款，建议昆明卷烟厂和玉溪卷烟厂各引进一台具有国际先进水平的MK9-5卷烟机。这款MK9-5比之前同行引进的设备更加先进。它的设计能力是每分钟5000支，速度相当于好几台“新中国”卷烟机。省原料，单箱耗烟丝45公斤，可节约烟丝10公斤。最为重要的是，这种机器具有同位素射线测量重量、自动检测香烟质量等先进技术，卷出的香烟外观和吸味都比国产设备卷出的好出一截。

面对这千载难逢的机会，褚时健十分欣喜。这可是玉溪卷烟厂走向

全国乃至全世界的机遇。但是巨额的售价却让玉溪卷烟厂内部陷入了巨大的争议。

当时一台MK9-5的售价是玉溪卷烟厂年可支配留利的近10倍，和玉溪卷烟厂的建厂总投资不相上下。要引进这一台设备，意味着卷烟厂不得不背上巨额贷款。

当时的厂内分为赞同和反对两派。反对派的同事对引进如此昂贵的设备提出了质疑：首先，MK9-5卷烟机单位时间的产量是“新中国”卷烟机的5倍左右，但售价却是“新中国”卷烟机的近60倍，从经济账目计算，引进MK9-5未必合算。其次，一台好的设备还需要配备技术熟练的操作人员，但是玉溪卷烟厂只有两三名大学毕业生，能否使用好它还是一个未知数。那时引进国外设备和技术常与“崇洋媚外”挂钩，甚至和“卖国”联系在一起，这种社会思潮无疑是泼向褚时健的一盆冷水，玉溪卷烟厂的工人也反对引进洋人的技术设备。

不过持赞同意见的也大有人在。两个年轻人坚定地站在了支持者的行列，一个是乔发科，另一个是陈志华。这两人虽然年轻，但是却在技术和管理方面表现出超人的长处。在玉溪卷烟厂的发展史上这两人将发挥重要的作用，不过在当时，他们也还只是工厂里的中层干部。两人积极主张引进新型设备，并将褚时健诸多技术和管理的构想付诸实践。

本章开始的那个故事就是褚时健为说服大家同意引进设备所讲的，我们在这个故事里看到，褚时健是一个善于讲道理的人，这个分析在前面的章节中已经讲过，也可以看到他的经营是有很多方法的。

善于动态平衡

优秀的企业家和创业者都具备何种品质？其中之一肯定是在有限的资源里，善于去做动态平衡和选择。

当你看到一条路的时候，各种资源不足导致不能走这条路，是否还有其他办法呢？

褚时健是如何做的？

1981年4月，英国莫林斯公司的MK9-5卷烟机组来到玉溪卷烟厂。不过在正式投产之前，却发生了一段小插曲。

当时MK9-5卷烟机先于英国的技术专家到达了玉溪卷烟厂。厂里派乔发科和陈志华作为技术代表负责新设备的技术学习。两个年轻人看着这件昂贵的设备停放在车间里一动不动，十分心疼。如果早一天投入生产，那就能早一天产生经济效益。还未等英国专家落地，他们便迫不及待开始安装。这件事也得到了褚时健的支持。于是，由厂领导、技术人员和技术工人组成的安装调试小组立即成立。

按照合同，这台机器应当由英国专家前来安装和调试。但是这两人认为，如果能够自己动手安装，就可以多学许多知识。陈志华在厂里主攻机械修理，乔发科主要负责电器维修，这两人此前在厂里合作多次，推动了大大小小许多技术革新。这一次面对洋设备，他们既兴奋又紧张，倍感肩上责任重大。

两人带着团队吃住都在车间，一连几天对着工程图纸仔细摸索。靠着厚厚的说明书，竟然赶在英国专家到来之前完成了组装。等到英国专家到车间一看，这台机器已经运转自如，每分钟能够生产卷烟2000支。英国人对此啧啧称奇，不住赞叹。

这段小插曲成为MK9-5卷烟机与厂里工人的黏合剂。之前不少反对者担心，这套先进的设备会成为昂贵的摆设，但是现在这种看法不攻自破了。技术团队在没有英国专家协助的情况下就能组装、试产，到正式运用到生产中时，工人们的担忧也就烟消云散了。

不过就算老夫妻也会闹脾气，MK9-5这个“新媳妇”在试产阶段还是让玉溪卷烟厂头疼了一会儿。

试车期间，这台在英国运行良好的机器，在玉溪卷烟厂表现却不尽如人意。按照设计指标，它能够每分钟生产5000支卷烟，但是实际生产量只有一半。乔发科和陈志华每天小心翼翼伺候着它，但是它还是成了爱闹脾气的“小姑娘”，三天两头出毛病。

两名英国专家调试了几天，终于找出问题所在。他们对褚时健讲道：“我们的设备没有问题，问题出在你们的原辅料上。”

原来这台先进的设备与国内产品不同。它不仅产量高，而且配备了先进的质量控制系统。按照这套质量控制系统设计，无论是纸盘不合格，还是烟丝或烟卷不合格，机器都会自动停机。

褚时健在过去的一段时间里，也在围着机器观察。他把卷好的卷烟和卷烂的卷烟带回去仔细研究，最后不得不同意英国专家的看法。原因是找到了，但是应该怎么解决呢？他向英国专家求教。

这两名英国专家给出了两个办法：

其一，放弃电子质量监控系统，用人来管理卷烟质量，或者调低质量体系的指标，让稍次一些的卷烟也能生产。这两者都可以保证玉溪卷烟厂的卷烟生产产量。同时，就算放弃或降低质保标准，生产出来的卷

烟质量还是好过以往。

其二，满足机器的原料指标，使用进口烟丝、滤棒和盘纸，或者进口一套英国莫林斯公司的制丝设备，专门生产高品质的烟丝。这两种办法不仅可以保证卷烟质量，而且一劳永逸。

褚时健听后沉默半晌，他的脑中其实已经有了决定。

玉溪卷烟厂引进如此昂贵的设备，绝不是为了区区一半的产量，更不是为了生产质量依旧落后的卷烟。做，就要做到最好，改革就要彻底！但是如果又要引进全新的制丝设备，这无疑超出了玉溪厂的承受范围。

褚时健掐灭烟头，说道：“第二个办法，我们部分采用。滤棒和纸盘全部采用进口，因为国产材料目前确实还不过关，但是烟丝只能用我们自己的，要不然我们就成了洋烟加工厂了。进口机器我们一时半会儿还做不到，我们只有加强质量管理，争取尽快用我们的国产设备生产出高品质烟丝。”

要立刻解决所有问题，显然不现实。褚时健的方案算是一个折中的最优解。这台MK9-5前前后后调试了45天，终于进入了稳定的生产期。这45天不仅给全厂带来了巨大的经济损失，也让褚时健承受着巨大的压力。

烟丝原料无法一蹴而就地解决，只能慢慢提高其质量。但是在辅料上，却必须尽快落实。但在当时计划经济的条件下，要拿到进口辅料，可不是一件容易的事。也正因如此，后来就出现了著名的“名烟串换”。褚时健表现出随机应变的能力和超前的市场意识。他把串换来的辅料悉数投入到过滤嘴香烟的生产过程中。而那台天价英国设备也在投入生产

后几个月便收回了成本。

追求效率

在褚橙的管理体系中，有专门提高效率的部门，分工更加细致。这些分工看起来增加了人力和智力的投入，但在效率方面，却让褚橙基地和其他基地拉开了距离。

褚时健的经营方法中很重要的一条是，他总是在解决问题，追求效率。

在解决了MK9-5卷烟机和辅料的问题之后，褚时健调动了全厂的资源来进行“红塔山”和“红梅”的生产。但是设备少，人力多，该如何提高机器设备的使用效率呢？

当时全厂上上下下都在思考这一问题，有人提出换班频率的增加会降低机器的使用效率，如果将原来的三班倒变为两班倒，把8小时工作制变为11小时工作制，中间留下两个小时来换班和检修机器，这个方法可以提高效率。

经过试验，这套方案确实能够增加产量。于是褚时健将其在全厂推广，全厂2400名员工全部被动员起来。原本每天工作8小时便可以下班，现在必须辛辛苦苦工作11个小时。

当然结果也是可喜的。当年9月，玉溪卷烟厂已经完成了全年的生产任务。当时国家、云南省、玉溪卷烟厂之间形成了一个“分成制”契约：在完成国家指标后，超产部分由省里支配，而超过部分云南省又和玉溪卷烟厂再分配。这样，工厂工人们辛辛苦苦加班加点的成果，很大

一部分就转变成了玉溪卷烟厂可支配的利润。

这部分利润转化为员工的工资和福利。1979年，玉溪卷烟厂职工的工资年平均300元，1981年增长到不到700元，1982年突破了2000元。

关于用工模式，褚时健此后还进行了“单箱卷烟工资含量包干”等改革。这些措施的实施，激发了职工的积极性，玉溪厂的产量也节节攀升。

引进第一台英国MK9-5卷烟机，为玉溪卷烟厂带来的改变是不可估量的。虽然1982年由于“名烟串换”事件，褚时健被视为投机倒把分子，被当地纪委给予“党内严重警告”的处分，但是在20世纪80年代初经济改革刚刚起步的时候，玉溪卷烟厂已经走在了全国烟厂的前列。

现在回过头来看当初在决策会上讲过的那则寓言故事，我们已经能够给出明确的答案——机会只会敲一次门，这唯一的一次被褚时健抓住了。

引进英国卷烟机只是玉溪卷烟厂设备改革的序曲，在接下来的几年间，褚时健还将继续主导玉溪厂的设备改革。

设备革新对工厂效益的提升作用十分明显，玉溪卷烟厂已经没有员工再对此提出质疑，转而对继续引进新设备十分赞成。20世纪80年代初，中国的经济思想开始转变，市场经济处于萌芽状态，褚时健敏锐地意识到，政府对企业的管理将会越来越宽松，而自由竞争将会是市场的主流。

在这种情况下，产品的质量将决定着企业的生死存亡，而影响质量的关键因素无外乎原辅料和生产工艺。褚时健还清楚地记得上一次和英

国专家的谈话。原辅料质量的提升和国外制烟机等设备成为他魂牵梦萦的诱惑。他下定决心要从这两个方面入手，让玉溪卷烟厂更上一个台阶。

时刻都要精算

日本经营大师稻盛和夫将会计视为经营之本，褚时健和他的经营团队，也在时刻计算成本，经营的账他很清楚，所以经营起来也能得心应手。

20世纪80年代初，国家为加速国有大中型企业的技术改造，在一些行业或企业实行了税前还贷政策，卷烟加工企业就是受益者之一。烟草加工企业税高利低，仅靠企业留利部分很难进行大规模技术改造。从1982年起，对烟草加工企业经批准立项的技改贷款实行新增利润税前还贷和以税还贷的办法。

这为玉溪卷烟厂提供了更为有利的条件。实行“利改税”的好处在于，它使国家和企业的分配关系以比较明确的方式固定下来，将国有企业作为独立的商品生产者和经营者纳入了所得税纳税人的行列，强化了企业经营的利润目标，使企业职工能从自身利益出发关心企业经营的好坏。⁽¹⁾

与这条政策相配套的是云南省烟草公司与中国国际信托投资公司、华侨公司达成协议，由这两家公司提供外汇贷款，对云南省烟草公司所属企业的技术改造提供支持。

这是千载难逢的历史机遇，对于褚时健而言可谓天时地利人和。不

过在他的脑海中对于引进什么样的设备和如何进行系统化的设备改革还没有明确的想法。那时改革开放的大门已经打开，向西方国家学习先进的生产管理经验势在必行。

1983年褚时健带着技术团队出访欧洲。他当时定下的三个目的地是英国、意大利和德国。这三个国家的几个设备品牌在全世界都有很强的影响力。在意大利，他们考察了由CD公司制造卷接设备的米兰和博洛尼亚的三家卷烟厂，并着重看了意大利设计制造的X1、X2包装机组。在参观德国豪尼公司时，褚时健和技术人员在他们的制丝生产线流连忘返，一看便是好几个小时。褚时健还收集了对方打叶机、风力送丝机等大量相关的技术数据，并带着材料回国研究。

这次出访让褚时健对设备改革的框架日益清晰。他的目标便是要让玉溪卷烟厂具备与欧洲企业一样的现代化的生产线和管理模式。

玉溪卷烟厂向省烟草公司递交了申请贷款的报告，他们希望从国外进口6台卷烟机、10台包装机。但是很快他们又将原计划扩大为10台卷烟机、12台包装机、2台滤嘴成型机、2台输送机，一共26台设备。引进外汇额度为2300万美元。

数额之大让省级主管部门咋舌。同一生产水平的昆明卷烟厂申请的贷款额度只有800万美元，而玉溪卷烟厂的数额是其近3倍。上级主管部门不得不对玉溪卷烟厂的申请报告提出疑虑：国内卷烟厂尚无如此大规模引进外国先进设备的先例，玉溪厂是否具备还贷能力？设备引进之后，玉溪厂是否能够发挥出设备的效率，实现生产管理水平的提升？在设备引进的策略上，是否应该循序渐进而不是急于求成、一步到位？

这份申请报告在上级主管部门的案头整整摆了4个月，无一领导敢

批复。

褚时健不是一个轻言放弃的人。在主管部门疑虑重重的时候，他不停地往返于玉溪和昆明之间。在地区领导牵线搭桥之下，他终于在昆明的一次会议上，截住了当时主管引进工作的朱奎副省长。

上一次引进英国设备，褚时健让乔发科为玉溪厂职工算了一笔经济账。这一次面对省级领导，褚时健又发挥了自己的算账本领。在朱奎副省长专门为此召开的研讨会上，褚时健把心中的算盘打了一遍：

一台20世纪80年代、具备国际先进水平的英国MK9-5卷烟机，如果效率发挥正常，生产两个月所创的税利，和它本身的进口价值相同，而且产品质量更高、能耗更小；

玉溪厂之前引进的设备，无论在安装调试、操作、管理及运转情况等方面都达到了要求，得到外国专家的称赞，这说明玉溪厂有能力消化先进技术；

在技术迅猛发展的当今社会，设备迭代速度很快，只有直接引进最先进的设备，才能保证不会在短时间内被淘汰，这样可以减少固定资产的无形消耗。

“如果不出意外，玉溪厂顺利归还2300万美元贷款没有问题。”褚时健保证道。

最后，在朱奎的协调下，双方以褚时健立下“军令状”为条件达成一致。这条军令状写道：“保证3年还清外汇贷款，税利每年递增1亿元。”

在合约落定之后，玉溪卷烟厂将2300万美金的贷款悉数收入囊中。

备足弹药之后，褚时健在国际市场上放出采购设备的风声。如此巨大的蛋糕吸引了欧美、日本等多家厂商竞争。通过让各方竞价，褚时健将主动权握在手中，他带领技术团队轮番谈判、比较，最后决定引进德国豪尼公司的设备。此外，他还利用这笔外汇从英国、意大利、德国、荷兰、日本引进了100余条卷、接、包及制丝生产线。

设备引进之后，玉溪厂立刻组织职工学习和使用。褚时健希望能将投入尽快变为经济效益。随着机器一起到来的还有各国的技术专家。这些专家往返于玉溪和设备生产国之间，不仅帮助玉溪厂尽快掌握相关技术，还为公司的生产管理带来了先进经验。

不到5年时间，玉溪厂的生产规模和技术设备大大地跨上了一个台阶。1988年，玉溪厂的卷烟产量已经跃升至100万箱。这使得玉溪卷烟厂由一个偏居西南的中型企业，一跃成为全国规模最大、产量最高和效益最好的大型企业。

后来褚时健回忆道：“只要能促进生产力发展，尽快改变工厂的面貌，不管个人承担多大风险，决不退后。要干成事业不担点儿风险怎么行？小心走路还会绊着个把石头。”⁽²⁾

不过，我们仍然可以看到，他在每一次经营上的出手，背后都有详细的精算支撑。

⁽¹⁾ 程永照，李辉. 玉烟天下[M]. 北京：人民文学出版社，1996.

⁽²⁾ 李开云，张小军. 褚时健传[M]. 北京：石油工业出版社，2018.

第七章

从产品开始

果农们经常会说我是个种地的，但很少说我是个种橙子的。这就可以看出，种植的本质就在于土地，土地好了，产出的不论是蔬菜还是瓜果，就不会差。

——褚时健

从烟到橙，我们都可以看到，褚时健对产品质量的重视，无论是拥抱新技术还是提高效率，万变都没有离开极致品质这一路线。他的激进也好，妥协也好，都是指从经营产品的上游开始，从经营产品的质量开始。

他曾对我们说，有问题不可怕，可以一个一个解决，关键是要有信心，要把产品的质量做好。

从1980—1984年，玉溪卷烟厂保持着烟草行业中最快速的增长势头。褚时健明白，这种增长主要有两方面因素：内部因素是设备引进和改革使质量提升；外部因素则是巨大的市场需求开始释放。

在这种供不应求的烟草市场格局内，褚时健极富前瞻性地意识到技术设备和优质原料将成为未来市场的核心竞争力。对于设备和技术的改进，褚时健已经有了明确的思路：全面引进，逐步更新。为此，他专门成立了技术改造办公室，负责研究和讨论烟厂的技术改造及革新问题。

但仅仅进行设备和技术革新是不够的，因为只要有足够的资金，每家卷烟厂都可以购买先进的技术设备。想要继续保持行业领先地位，玉溪卷烟厂还是得从烟叶原料上下功夫。

烟叶原料这个难题，其实不是第一次摆在褚时健的面前。

1981年，玉溪卷烟厂引进英国第一套先进设备时，褚时健就曾因为原料问题遭遇“尴尬”。英国专家认为，机器故障问题在于玉溪卷烟厂的原料即烟叶和辅料的质量有问题，而非机器本身问题。烟叶原料的质量跟不上先进的设备，故而影响卷烟的产量与质量。

事实上，从国外进口的高端机器设备生产效率较高，相应地，其对

于烟叶原料的质量要求也较高。进口设备相当于一个“质检员”，它通过的就是优质品，它没通过的就是残次品，这台三天两头闹毛病的“洋玩意”恰恰说明了卷烟厂的原料质量还有待优化。

到玉溪卷烟厂的这几年，褚时健也花了不少心思研究国外的名牌卷烟。烟叶原料质量的高低直接影响生产出来的卷烟品质，这个问题的解决迫在眉睫。

褚时健经营烟草的成功，也是解决产品上游来源的成功，他的这种成功路径在他的管理中和后来创业中都有很明显的体现。

好的烟叶自己会说话

好的原材料才是产品质量的第一要素。做好烟，种好橙，褚时健是一位产品极客，他在经营任何一项事业时，都力争把品质做好，他对产品上游的原材料要求十分严苛。

烟叶质量，其实不仅仅困扰着玉溪卷烟厂，也困扰着云南这个烟叶大省。云南省历届政府发布的与烟叶生产相关的文件，有很多都在关心烟叶发展及质量问题。

1979年，云南省政府就曾提出认真抓好烤烟生产和烤烟质量。

虽然云南省种植烟草有自然优势，但长期以来烟草质量参差不齐。人们都在为烟草的生产质量而焦虑，褚时健也不例外，但褚时健又与他人有所不同，当众人还在依据传统经验，根据国家标准来衡量烟叶质量时，褚时健的目光就已开始瞄准了世界，对标世界。他觉得奇怪的是，与云南气候条件相近的美国弗吉尼亚州也是著名的烟草产地，每年却能

产出不少质量上乘的烟草。于是，他试图寻找到一条能充分发挥云南本地的自然条件、充分调动玉溪卷烟厂主观能动性的烟叶生产道路。

对于云南种植烟草的自然优势，他毫不怀疑。

首先，云南地处中国西南部的云贵高原，基本属于亚热带高原季风气候，气候温和，雨量充沛，阳光和煦，是天然的烟草生产宝地。

其次，云南的日照和降水也有利于烟叶生长。

云南的土壤土质也是烟草种植的一大优势。云南全省的自然土壤多达十几种，烟草种植多用红壤、黄壤、石灰岩土、紫色土等，这些土壤偏酸性，土质松软，排水通气性好，白天水分蒸发土壤干燥，晚上表土回潮，这样的土壤特性有利于烟草生根扎根，发育健壮。

依托云南种植烤烟如此明显的自然条件优势，针对当时玉溪卷烟厂的烟叶质量问题，褚时健只有一个模糊的想法，自行种植从根本上把控烟叶质量。但对于烟草种植的质量标准到底如何确定，他也在摸索。

这种持续深入地思考，是褚时健解决问题的特点和方法。面对问题他从不退缩，而是把解决问题作为经营的出发点。

让专业人士加入

事情的转机出现在1984年。当时世界著名烟草专家左天觉在云南通海县考察烟草。

美籍华人左天觉是世界著名的农业专家、烟草专家，曾服务于美国烟草公司和美国农业部。改革开放后，他回到中国并做起了中国烟草顾

问的工作。这一次受褚时健邀请，他来到了云南通海，指导烟草种植。

日照长，热量充足，降水丰富，良好的水热条件使云南烟草赫赫有名。但云南的烟草，在烟草专家左天觉看来还有很大的弊端：

第一，种植时间过晚。云南烟农通常按照传统经验进行种植，以致错过最佳种植时间。按节气时间来说，烟农选择在小满种下30%的烤烟，芒种种下50%，芒种之后种下剩余的20%，比美国的烟草种植整整晚了一个月，也就使得烟叶生长期不够，烟叶大多发育不良。

第二，施肥错误，主要包括肥量不足和肥料结构错误。按照美国每公顷烟田1500公斤化肥的使用标准，美国每亩烟地的化肥施用量超过100公斤，而云南烟地每亩施肥量才40公斤，施肥量过少直接影响土壤的营养结构，影响烟叶的生长发育。再加上好的烟叶生产需要有合理的化肥搭配，其主要的营养元素氮、磷、钾的最佳比例是1:1.5:2，而云南烟农施肥主要用氮肥，氮肥能够增加产量，但只施氮肥却不能够保证烟叶的内在质量。

第三，种植密度过高。美国的烟地通常一亩种植1050棵烟草，土地质量偏好的烟地也才每亩种1100棵烟草左右。而在云南，每亩烟地烟草种植多达2200棵，种植密度过高导致阳光只能照到烟草顶部，无法做到充分照射。

第四，采摘过早，成熟度不够。优质烟叶需要含糖量与含碱量比例适当，美国烟叶的糖碱比例基本保持在10:1以下，而云南的糖碱比例为28:1，糖量过高，卷烟自然不够味醇。通常成熟烟叶、糖碱比较低的烟叶的表面有褐色的烟斑。而云南的采摘烟叶并没出现这种褐斑，说明烟叶采摘过早，成熟度不够。

褚时健听了如醍醐灌顶，原来云南的烟草质量问题出现在这。中国烟农都是根据传统经验种植，而美国却早早机械化，将种植烟叶的各个环节都严格进行量化。相比较而言，中国的烟农并没有将传统经验与现代科技相结合的意识。对标世界烟草标准，原来云南烟草种植技术还有如此多的可改进之处。

褚时健相信技术，但不迷信专家，他总是习惯更深入地调研。在把握住关键问题之后，褚时健决定亲自去国外考察学习。在左天觉的安排下，褚时健带着一行人远赴美国，他们的目的在于考察美国是如何种植烟草、如何加工香烟、如何成就一个个响当当的香烟品牌的。对于烟草种植的知识，他们如饥似渴。从美国东部历史悠久的烟草基地弗吉尼亚州到西部的加利福尼亚州，一行人进行了为期4周的考察，认真学习了美国烟草种植的选种、栽种、施肥、采摘等各个环节，视野大大开阔。

褚时健说：“去美国看一看，看到美国的烟叶，我们总算搞清楚了什么才叫成熟。人家在田里的烟叶确实养得成熟多了。如果不去美国看看，虽然从左天觉那里也能了解不少，但心里还是感觉不踏实，而看过之后，踏实了，有谱了。”

此时，想要自己生产烟叶的念头也在褚时健的心中愈发清晰：与其和竞争对手四处去抢优质烟叶，不如自己按照科学方法种植，把核心原料掌握在自己手中。归国以后，褚时健仔细对比了中美两国在种植烟叶上的差异，尤其是与弗吉尼亚州对比后（因为该州与云南地理环境相似），进行了详细地分析。他认为相比较美国，中国的烟草种植也具有优势：首先，美国优势在于烟草种植机械化程度高，烟田成片，但劣势在于劳动力资源紧缺，劳动力成本高，这恰恰是中国的优势。其次，中国的烟田精耕细作，烟叶的挑选及加工都有严格的加工管理，而且对于美国烟叶的大多数优点完全可以学习。褚时健树立了信心：中国一定也

能产出优质的烟叶，甚至超过美国。

回顾这一段历史，今天的企业家和创业者拥有更多接触专业人士的机会和平台，成功的关键在于对专业的敬畏和认真。

精益试验

褚时健是一位精益创业家，他的想法也符合工业化生产的流程，从小试到中试，然后再到量产。在提高烟叶质量、控制上游生产物料来源上，褚时健同样采用的是这样的办法。这个经营思想和他一个一个解决问题，然后再复制成功路径的思路融为一体。

与烟草专家的直接对话，加上大开眼界的美国之行，褚时健自己种植烟草的想法再也按捺不住。已经知道怎样种植出好烟草，怎样生产出一流香烟后，他迫不及待地想要建立起玉溪卷烟厂第一个“优质烟草种植试验基地”，就在通海县。

虽然在左天觉的透彻分析下，通海种植烟草还有不少问题，但正说明了通海烟草种植的成长空间巨大。利用通海的自然优势，按照新的技术标准来指导烟农种植，褚时健想试一下能否种出和美国一样的优质烟草。这样一来，优质烟叶原料将促使玉溪卷烟厂进一步提高卷烟质量，占据更大的市场份额。

一个生产卷烟的工厂厂长来参与烟叶生产，在那个年代无疑是新奇的。那时，自《烟草专卖法》出台后，烟草公司负责统一调拨卷烟的原料，烟草专卖局负责销售卷出的香烟，而卷烟厂只负责生产卷烟，从不插手烟叶生产。因此，当褚时健兴致勃勃地找到通海县烟草公司领导

时，惨遭回绝。

在与烟草公司合作无果时，褚时健能想到的唯一办法就是寻求当地领导的支持。幸运的是，褚时健急于解决的烟草质量问题，也正是当地政府所考虑的问题，对于优质烟叶基地的试验，当时的领导人表示大力支持。最终试验基地选择了通海县的黄龙、云龙、碧溪、九街、大梨5个乡，14个社，1347户烟农的1768亩烟田。

具体的试验措施有两个关键点：第一是搭建科学指导班子，由玉溪卷烟厂从云南省烟草科研所邀请的专家，加上从玉溪地区烟草公司、通海县烟草公司抽调的部分科技人员，以及5位既有科技修养又有实践经验的特聘农村科技员，共同组成优质烟叶科学试验的科技班子，专门负责指导烟农进行科学的烟草种植。第二是玉溪卷烟厂将和烟农们签订联产承包合同，共同承担试验风险，让烟农放心种植，严格按照科学方法进行种植。在忐忑与期盼中，通海县优质烟草试验就这样开始了。

就在褚时健和通海县商定合作开展烤烟试验的同时，玉溪市赵梓乡的乡长找上了褚时健。这是1985年初春的一天，赵梓乡被确定为进行主料烟栽培试验示范试点，但由于没有资金支持，乡长亲自登门找到褚时健，希望玉溪卷烟厂能够借款5万—10万元用于种烟试验。

褚时健两眼放光，他认真听完乡长的阐述，说道：“我们可不可以订一个合同，你们的农民按照我们的方法种烟，烟草交给我们，种烟的钱由玉溪卷烟厂来出？”乡长欣然接受。

很快，玉溪卷烟厂和赵梓乡463户烟农约定，由云南省烟科所做技术指导，烟厂出试验经费42.28万元，在650亩烟地上用新的方法试种、采摘烟草。同时实行全奖全赔，每亩产值不足500元时，由烟厂赔偿，

而超出的部分则全部归烟农。这是褚时健再一次试验的机会，他紧紧抓住了。

所有人都在等待着1985年的收获季节。

不负众望，褚时健在通海和赵梓乡两地的试验取得了惊人的成功：共2418亩的烤烟田平均亩产为373斤，比当时全省的平均亩产高131斤，平均每亩产值达572元，比全省的平均产值高354元。更为重要的是，上等烟叶的产量比上一年增加了30%，中上等烟叶的比例更是高达80%，这完全达到了美国优质烟的水准。

此时褚时健的经营智慧也显露无遗。在建立试验基地之前，卷烟厂内有人认为这是多管闲事，工厂还去管农村的事；有人认为这是犯傻，用自己的钱去帮别人。褚时健则认为，企业要发展，目光一定要长远。他曾先后六次召集大家开会，给大家算经济账，验证试验基地的投资是值得的。事实证明，仅仅是增加的30%的上等烟叶，在经过加工成为高档香烟后，就能为卷烟厂带来140万元的税利，建立试验基地的投资回报率达到1:5，收益是投资的5倍，这笔生意最划算不过。

试验基地不仅验证了科学方法的种植效果，还是一种突破性的体制尝试。对玉溪卷烟厂和褚时健来说，通海和赵梓乡是两种不同的接触方式。一次是褚时健主动出击，寻找合作伙伴，一次则是由别人找上门来，成为伙伴。似乎是毫无关联的两件事，却成就了褚时健的同一个想法，那就是把负责加工的工厂和负责原料生产的农村，以前所未有的方式紧密地联合起来。烟叶质量及生产效益的提高是两个试验基地可喜的结果，更为重要的试验因素是联产承包合同下的利益联结机制，它隐隐撼动着带有禁锢色彩的烟草体制。

同样的方法其实也出现在后来褚橙的经营上。为了提高基地的土地质量，基地反复试验有机肥的配比，褚橙基地自制的有机肥甚至成为基地第一款新产品，被其他企业采购。

因市场而变

经营的方法，是适应市场需要的方法，褚时健的经营方法是找到市场，占领市场，然后拓展市场。他总是因市场而变，走出了一条漂亮的经理人之路。

继续回到烟草行业。20世纪80年代，我国处于计划经济时期，由于烟草行业的特殊性，其生产发展遭遇体制的重重阻碍和束缚。

玉溪原有的烟草生产运转从体制上分为三块：一块是烟草种植，由农村负责；第二块是烤烟的收购、调拨和卷烟销售，由烟草公司和烟草专卖局负责；第三块是卷烟生产，由卷烟厂负责。这三块生产体制的分割和各自经营，将本来一条延伸线分成几段，造成了烟草生产人、财、物、资源、技术等生产要素的分割，难以实现优化组合和充分调配。在这个链条里，烟草生产的各种经济关系不协调，无法形成整体的生产活力，极大地妨碍了生产潜力的发挥，影响获得整体的经济效益。

褚时健也意识到了这个问题。1985年优质烟草试验的成功让他欣喜，但同时也让他苦恼。因为在那时的体制下，哪怕只是试验也算越界之举。按照当时的《烟草专卖法》，这种工厂与农村直接合作的新方式随时可能被终结，并追究当事人的责任。且烟草公司当时已明显表露出不满的态度，他们的说法是：褚时健的桶伸到烟草公司的井里打水了。

而对于玉溪卷烟厂全部的原料需求来说，试验田种植的烤烟产量只是九牛一毛，想要从根本上解决卷烟厂的原料问题，至少玉溪大部分地区的烤烟都得按照试验田的方法种植，这无疑会触及更多烟草公司的利益。就算烟草公司不干预玉溪卷烟厂支持烟农种植优质烟草，但它能够把种出来的优质烟草调拨到别处，调给别的厂使用，那玉溪卷烟厂的投入将付诸东流。所以，归根到底还是体制限制了发展。

为了打破原有体制的产、销、原料三个环节的壁垒，玉溪卷烟厂的领导们不断地讨论，这时，褚时健提出建立统一烟草新体制的想法。他曾细细分析了中国的《烟草专卖法》，要解决体制问题，核心在“专卖”二字，只要不打破专卖，不违反专卖政策，就能够找到发展空间。于是他的脑海里出现一个大胆的念头：把烟草公司、卷烟厂、烟草专卖局合为一体。这样不仅能解决烟草种植、香烟生产和销售问题，还能够保证政府的专卖。

当时全国烟草的生产加工都是按照原有体制运行的，褚时健的构想无疑是对烟草体制的大胆尝试和创新。这是没人敢干的事情，而褚时健敢想敢干，这不仅需要勇气和信心，也体现了褚时健对玉溪卷烟厂实际情况、企业经营水平、企业发展实力的充分了解。

褚时健开始寻求云南省政府的支持，税利引导是他的一大王牌。1986年，在云南省分管烟草的副省长朱奎安排的办公会议上，褚时健依旧采用擅长的迂回战术和税利引导方法。他先是陈述玉溪卷烟厂近几年的发展态势，利税连年上涨，可预见的发展前景十分美好。而后他谈到主题，按照传统的方法种植烟草是产不出好烟叶的，没有好烟叶企业效益就差，而企业效益差则利税就会下滑。解决的办法唯有扶持原料端，现阶段，农民本身的经济实力做不到按照国际科学方法种植，此时体制保障就非常重要。只有变革现在的体制，农民才能没有后顾之忧，按照

标准去种植烟草。

这时褚时健才讲到重点，提出搭建烟草种植和香烟生产的新体制——“三合一”体制：专卖局局长、经理、厂长由一人担任，三块牌子、一套人马、一个领导；继续实行厂长、经理负责制，对两烟实行统一领导、统一管理、统一计划、分别核算、共负盈亏，形成一个将产、供、销、加工有机结合起来的农工贸经济实体。种植的烤烟归烟厂所有，谁投资谁受益，烟草公司、卷烟厂、烟草专卖局可以合一施行。最后他表明“三合一”体制的目的就在于让玉溪卷烟厂的税利快速增长，增长的最大受益者就是云南省政府。

对于褚时健的发展思路，上级部门都表示认同。为避免决策带来过大风险，最终采取会议纪要的形式肯定“三合一”体制，将玉溪烟草公司、玉溪卷烟厂、玉溪地区烟草专卖局进行合并，并限定在玉溪地区试行。玉溪卷烟厂实施“三合一”体制后，过去体制分离、生产分割、相互摩擦的状况得到改善，一个统一领导、协调管理、运转自如、实力雄厚的“两烟”生产的强大企业——玉溪企业崛起。

对比当时的烟草体制，“三合一”体制是一次重大突破，其优势十分明显。首先，新体制解决“两烟”生产中由于分管而产生的原料供求矛盾。工厂根据烟叶生产要求，严格把关收购烟叶质量，不仅改善了工农关系，也促进了“两烟”生产效益的提高。其次，新体制较好地解决了原本生产关系与生产力不适应的矛盾，打破了城乡分割、工农分离的体制，农工商紧密结合，创造出整体的经济效益，从而保证玉溪卷烟厂生产出优质名牌烟。最后，新体制也是对传统农业的现代化改造，改变农业的生产方式，使自然资源条件得到改造和合理利用，为烤烟上山创造良好的基础条件，从而解决烤烟发展中粮烟争田、粮食发展与烤烟发展的矛盾。在新体制运转下，烤烟生产的总量和质量结构不断地优化提

高。

可以说，玉溪卷烟厂在全国取得骄人成绩，其强有力的竞争优势就得益于褚时健的极致品质思维与远见。在“三合一”体制实行后，褚时健一边抓质量一边抓工作，同时调整和处理好烟厂与分公司的内部关系，解决双方职工收入不平衡的问题，扶持烟农并有效地促进“两烟”生产的发展。褚时健也坚持干部高标准和任人唯贤的原则，健全各级领导班子和工作班子。^[4]在玉溪卷烟厂的发展中，“三合一”体制的运转起着关键的作用，促使工业与农业、地方与企业有机地连接起来，达到步调一致、协调发展。

“第一车间”开在田野

1986年是玉溪卷烟厂发展最为关键的一年。

前一年试验基地取得的成功，加深了褚时健对生产与原料之间的关系的认识，他决定继续扩大与烟农的合作，把原料生产大规模地纳入自己的怀抱。同时在他的不懈坚持下，1986年云南省政府终于认可“三合一”新体制，一举打破了以往的烟草体制桎梏。有了政府的支持，褚时健准备放开手脚，大干一番。

玉溪卷烟厂开始大范围推广试验基地的种植经验，建立起玉溪、通海、江川三个优质主料烟基地，示范田1万多亩。同时在全地区其他各县与37个乡的8930户烟农签订合同，栽种优质主料烟的烟田多达5万多亩。为了优质原料，在试验基地的基础上，褚时健进一步扩大原料生产基地的规模，将“第一车间”开在田野。

关于玉溪卷烟厂的“第一车间”，云南省委书记普朝柱曾在《中国优质烟叶发展的道路》一书中题词：城市加工工业的发展必须和原料生产基地的建设相结合，真心实意地把原料基地当作工厂自己的“第一车间”来扶持和领导，坚持互利原则，按经济规律办事，保护烟农利益，是玉烟成功的一条重要经验。

“第一车间”的战略决策是褚时健基于玉溪卷烟厂的发展实际，对经营组织方式的一次突破，开创了一条以工业介入农业、一体化发展原料生产的新道路。

这样的路子，与褚时健后来操盘种橙，其实如出一辙。后面的事情，这里暂时不做介绍。

在“第一车间”的烟田里，“按规矩来”成为褚时健的口头禅。所有参加优质烟叶栽培的烟农必须接受技术员的指导，从量地、整地、栽种的行间距、棵间距，到施肥总量、肥料结构都必须按规矩来，这是一种标准化生产的方式，符合玉溪卷烟厂建立“第一车间”的目的——“以烟养烟”“以工建农”。

以往大多强调“以工补农”，但玉溪卷烟厂不仅仅是对烟农种烟进行补助，更为重要的是加大农业的生产性投资，改变落后的烟草生产方式，建立起农业自身的造血功能，使烤烟生产向现代化农业的方向发展，从而给工厂提供更多优质烟叶原料。在这一过程中，现代大工业集中经营与传统农业分散经营进行了变革性结合，由此形成玉溪烤烟组织经营和农村合作经营的新型组织。^②

工农结合，建立原料生产基地“第一车间”的举措，是对当时的经营组织方式的一种探索。

首先，它将农业与工业以前所未有的方式紧密连接起来，工业对农产品的生产产生作用。以卷烟厂的发展需求为导向，组织烟叶原料的有计划生产，避免了资源的浪费和不合理运用。同时以工业投资为推动，实现了农业规模化经营。玉溪卷烟厂不断投入物质技术，使传统的烟叶生产方式得到改造，农村的分散经营进入了适度规模化的生产。

其次，它充分发挥了企业集中经营和地方行政管理的优势。玉溪卷烟厂和各级政府领导根据生产需要和市场需求，对烤烟的生产进行统一计划安排，然后再进行统一的规范指导种植，建立起产前、产中、产后的生产服务，协调配合各个有关部门，共同提高卷烟生产效益。在这个意义上，“第一车间”不仅仅是玉溪卷烟厂的事，而是整个玉溪地区的事，事关玉溪市甚至云南省整个烟草行业的发展。

最后，它体现了组织联系的强大协同作用。企业经营的烟草公司和地方政府组织的村社互相协作，双重经营管理，充分调动了农户的积极性。从总体结构来看，这种组织是一种联系广泛、十分松散的联合，没有过多的组织层级及约束，但实际运转起来，整个烟草生产销售的联系却十分紧密，充分调动了企业、地方政府、农户个体的积极性，激发了烟草生产的活力，推动烟草行业更为快速地发展起来。

在褚时健和各方人员的努力下，“第一车间”不负众望，迎来丰收果实：1986年，上等烟叶比例14.2%，到了1988年，比例高达36%；中上等烟叶综合比例高达85%，比肩美国，超越巴西和津巴布韦。玉溪卷烟厂的名声就此在业界传开，并形成了强大的长尾效应：“第一车间”的成功获得了省政府的密切关注，试验基地在全省推广；1987年，玉溪卷烟厂超过上海卷烟厂，成为业界领军企业；1988年，来自四川、贵州、湖南等种烟大省代表前来玉溪取经学习。到了20世纪90年代中期，当地烟农收入水平大幅度提高，在全国名列前茅。

“第一车间”开在田野的秘诀在于，同样的产品，因为上游原料品质的变化，到了产品环节，就会发生质的变化。比如他刚到糖厂的时候，糖品的质量分成三级，质量差的三级糖占比很高，可是在他管理之后，三级糖基本没有了，一级和二级糖的数量大大增加，利润自然也提高了。

褚时健的“按规矩来”有非常多的标准，比如种植褚橙的时候，每棵树只留240朵花，这样可以保障每一个橙子获得足够的光照和养分。这是规矩，这个规矩可以增加优质果的数量。

减少参与者的压力

褚时健经常说，凡事想着别人，让别人占便宜。帮助别人就是帮助自己，无论对朋友还是对社会，宽容都非常重要。

从他深入上游抓烟叶质量到二次创业种植褚橙，总是和农民打交道。我们可以看到，对于产业的参与者和合作者，褚时健总会减少其压力，帮助他们获得更好的收入。

1985年，玉溪卷烟厂为试验优质烟叶的种植投入了50万元，1986年“第一车间”大面积铺开，卷烟厂投资达281万元，到1987年投资增加到1280万元。越来越多的投资用于“第一车间”，补贴烟农、烟叶、烟地等方面，以保障“第一车间”的成功运作。

当时，对于“第一车间”的试验烟田，褚时健认为重点在于科学种植。对标国际标准，种植密度和施肥比例的问题都容易解决，但烟叶成熟度的问题，却挡住了褚时健的步伐。想要成熟的烟叶，就必须推迟采

摘时间，而采摘烟叶的季节正是秋冬交替之际，极有可能采摘得迟了，一场冰雹就把烟农整年的辛苦破坏殆尽。这样的赌注，对于烟农来说实在太在太大，他们承受不起。于是，在烟叶尚未真正成熟时，烟农们就把烟叶采摘了。

深谙经营之道的褚时健明白，如果不解决烟农的顾虑，即使他们知道推迟采摘时间能得到更好的烟叶，还是会选择尽早采摘，因为那样至少能保证他们一年的收益。要想让烟农们心甘情愿地等待烟叶彻底成熟，就必须为他们提供强有力的收益保证，使烟农在利益与风险上得到平衡，烟叶质量才能彻底改善。经过一番思考，为永久性免去烟农的后顾之忧，褚时健决定，由玉溪卷烟厂出资，给所有试验的烟叶买保险。

给烟叶上保险，在那个连人都很少有保险的年代里，简直闻所未闻。

那时保险意识比较薄弱，为了让烟农们彻底放下顾虑，褚时健承诺，如果遇到灾害，保险公司每赔偿一元，烟厂再赔付一元。这样的双重保障，打消了烟农的顾虑。有了保障，烟农都按照标准要求，在试验田的烟叶彻底成熟之后才进行采摘。玉溪卷烟厂的烟草质量，一下就有了质的提升。

有一年，云南受到了大面积的冰雹灾害，试验田中的烟叶被大规模破坏，仅玉溪卷烟厂就向烟农们赔付了近500万元。这件事愈发让烟农们对玉溪卷烟厂、对褚时健产生信任和忠诚。类似的举措，在褚时健的经营哲学中处处显现。真正的企业，不是压榨员工的机器，而是能让员工和企业共同获利，这才是企业长效发展的正向机制。

不仅给烟农赔偿，给烟叶买保险，玉溪卷烟厂还出资在90个村子建

设抽水和引水工程，改善当地山地的水利条件。玉溪既是“玉烟之地”，又是“滇中粮仓”，粮烟争地的矛盾在玉溪地区表现得尤为突出，人多地少，人均耕地不足1亩，其中山地占一半。

当时，云南省提出关于发展烤烟的决策表明，只有把发展烟叶的重点转向山地，充分利用宜烟面积，深挖山地烟的潜力，才能解决粮烟争地的矛盾，进一步发挥“两烟”优势。^③要解决粮烟争地矛盾，要发展山区、半山区旱地烤烟生产，必须先改善山地的生产条件，其中最重要的是建立水浇地设施。褚时健明白，这不仅仅是玉溪卷烟厂“第一车间”的发展需要，更是关系整个玉溪地区烟草行业发展的重大事件。

于是，玉溪卷烟厂大力配合政府开展的水浇地工作。1986年，玉溪卷烟厂投资澄江县53万元用于试建水浇地工程。当年种植水浇地烟1200亩，平均每亩增产烟叶30.5公斤，上等烟叶增产7.5%，亩产值增加134元，试建水浇地工程取得了成功。随后，包括玉溪卷烟厂在内的众多企业纷纷投资，玉溪地区建立起更多的水浇地工程，不仅一定程度上解决了粮烟争地的矛盾，还为玉烟企业取得优质原料创造了良好条件，政府和企业互惠共利。

其实在“第一车间”开始的那几年，玉溪卷烟厂并不富裕，1985年所得利润不过4000万元，而设备引进还欠着巨额的贷款。但褚时健毫不动摇地坚持对“第一车间”的投入，这和他的经营思想不无关系。

作为一个利益平衡的大师，他知道“第一车间”的建立是有百利而无一害的。事实证明，“第一车间”在大规模实施的第一年就取得了巨大成功，不仅提高了烟叶的生产质量，改善了农民的生产生活条件，还增加了政府的税收、企业的利润。所有的参与者在推动它发展的同时，也获得了自身的利益。

后来褚时健总结，所谓的利益均衡分配，就是有钱大家一起赚。

[①](#) 《红塔山传播集》编委会.红塔山传播集（1986—1994）——通讯篇[M].北京：经济日报出版社，1995.

[②](#) 黄求燕. 中国优质烟草发展的道路·玉溪优质烟叶生产腾飞奥秘研究[R].昆明：云南玉溪卷烟厂，1995.

[③](#) 黄求燕. 中国优质烟草发展的道路·玉溪优质烟叶生产腾飞奥秘研究[R].昆明：云南玉溪卷烟厂，1995.

第八章

机制是把钥匙

以前我在玉溪烟厂当厂长的时候，每天都要干12个小时。我对我的员工说，你们干8小时，我就给你们8个小时的工资，干12个小时，我就给你们14个小时的工资。那个时候我们的资金不如人，装备不如人，牌子不如人，只能没日没夜地干，工人的积极性就这样调动起来了。

——褚时健

同样是开荒，为什么褚时健带着全村人干，没有人饿饭？同样是管厂子，为什么褚时健可以把厂子带到全国领先？

如果把生产过程抽象为一个函数过程，那么所有经营都是在追求最大化投入产出比。在输入部分生产资料不变的前提下，管理就是在追求过程处理的最优。

基于上述认识，褚时健通过引进设备进一步提高了制约生产效率的天花板，又通过“第一车间”原料革命解决了生产资料输入的品质问题。解决好生产函数中资料与工具的问题后，褚时健开始将全部精力投入到下一个制约生产的瓶颈——机制因素之中。于是，一场轰轰烈烈的内部机制改革开始了。

机制是一把钥匙，可以打开经营的大门。

自负盈亏

1978年11月24日晚，安徽省凤阳县凤梨公社小岗村的18位农民聚集在一起开了一次秘密会议。经过讨论，每个人都在一份“包干保证书”上按下了鲜红的手印，这份承诺称：我们分田到户，每户户主签字盖章，如以后能干，每户保证完成每户的全年上缴和公粮。不再向国家伸手要钱要粮。如不成，我们干部坐牢，社员保证把我们的小孩养活到18岁。⁽¹⁾

在1978年，这份承诺书有着生死状的分量，堪称一次创举。通过包产到户的方式，过去吃大锅饭的旧体制被彻底改变。在这之前，农民只是单纯的生产者，平均主义的分配方式导致生产效率低下。而包产到户

之后，农民成为经营者，可以获得增加的产量，生产积极性自然大幅提高。比如，签署保证书后，小岗村当年粮食总产量超过60万吨，人均收入达到400元。

4年后，这种创新方式被确定为制度，纳入了国家文件中。1982年，中央关于农村工作的“一号文件”正式出台，明确包产到户、包干到户都是社会主义集体经济的生产责任制。经济学家周其仁曾评价说，对于8亿中国农民来说，包产到户是邓小平领导中国改革伟大戏剧的第一幕。^②

1993年，褚时健带领玉溪卷烟厂争取到了产品销售权和定价权，扩大了企业经营自主权。从经济学层面看，这一举措与包产到户同理，都是自主权的获取，其意义十分重大。可以看到，农民经营自主权的实现引发了农业经济乃至国家经济的大变革。而企业经营自主权的获取，则能够调动企业生产的积极性，激励企业大发展。

在计划经济时代，全国实行统购包销，企业的生产和销售都在国家计划内统一安排。在这样的制度下，企业的活力受到了极大的压制。随着改革开放的深入，市场被逐步放开，经济制度不断完善，为企业获得更多的经营自主权创造了条件。许多时候，企业制度的改革创新与国家制度关系紧密，尤其对于玉溪卷烟厂这样的国有企业而言，一项企业制度变革离不开国家政策的支持。另外，相对于民营企业，国有企业的制度改革更为复杂，因此要滞后一些。

在计划经济下，玉溪卷烟厂90%的产品都由云南省烟草公司销售部销售，剩下的10%才由厂里自行销售，但主体仍然是统购统销。在省外的销售价格，由省烟草公司和厂里各自定价，以“红塔山”为例，省公司定价为每条40元，而厂里的销售价为每条50元，省外所得的流通税利每

年就会流失20亿元。对此，褚时健认为，企业应该自主经营、自负盈亏，把产品销售权和定价权交给企业，企业有了“两权”，才能面向市场。

尽管他在接手烟厂时就意识到了统购统销的消极作用，并认为价格应该由市场供求决定，但他没有立即发起制度改革，而是等待时机成熟。这一等就是10年，1992年，时机终于出现了。这年初，邓小平同志发表了“南方谈话”，推动我国改革开放进入下一个大发展阶段。此后，全国全面展开价格改革，社会主义市场经济体制最终确立并占主导地位。在这一时期，改革的重点是从中央到地方都大面积地放开一批商品劳务的价格。对粮食、生产资料等重点产品的价格进行结构性调整，对大部分工业生产资料实现单一市场价。^③这就意味着，烟草产品也有机会摆脱统购统销的束缚，根据供求关系调整价格和供应量。

实际上，这是我国在价格改革上的第二次“闯关”。1988年上半年，中央提出要加快价格改革，强调市场的调节作用，助力企业实现自主经营。然而当年八九月份，全国物价疯狂上涨，价格改革被迫停止。这一次闯关虽然以失败告终，但却是一次必不可少的尝试，它的总方向并没有错，而且还为1992年的深化改革提供了重要借鉴。

外部环境给企业发展创造了开放自由的经营条件，玉溪卷烟厂成功取得了产品销售权和定价权，在制度激励下打开了更大的市场。1993年的5月23—26日，在郑州举行的全国卷烟计划衔接会上，玉溪卷烟厂第一次把自己的产品全面推向市场，直接与订购方确定产品销售方向、销售价格并签订销售合同。在短短三天之内，玉溪卷烟厂与全国各主要销售区正式签订1993年下半年供货合同超过100份，卷烟成交总量达18.1万箱。

在这一轮制度创新改革中，褚时健率先打破均衡，引领企业走在改革前沿，增强了竞争力，为日后成为亚洲第一的烟草企业打开了局面。在市场竞争中，先动性的管理者倾向于保持积极主动的态度，并通过行动表现出来。因此，在别人踌躇不前的时候，褚时健有信心采取行动，敢为人先，这与他长期观察市场、深谙宏观经济和国家政策密切相关。

克服平均主义

充分给予经营者权力，同时需要配合深度的激励机制。褚时健说：“无论我干什么，都有很多人铁着心要跟着我，这里面的秘诀是：我关心他们，他们也关心我。我可以帮助他们尽快改变现状，尽快达到他们的目标。”

20世纪七八十年代，中国普遍实行计划经济体制，即国家有计划、有目的地调节重大经济活动。烟草行业因其特殊性，国家更为重视，从种植到销售都有严格的计划及指标。在这样的时代背景下，全国大大小小的卷烟厂只需等着国家下达生产计划，然后按部就班地到烟草公司领取原料，进行生产。什么市场、什么竞争他们通通不管，安心吃“大锅饭”就好。玉溪卷烟厂也不例外，自诞生之日就吃着“大锅饭”：企业吃国家“大锅饭”，员工吃企业“大锅饭”。工人的长期懈怠，生产积极性不高，使得当时玉溪卷烟厂各项效益均低于全国烟草行业的中下水平企业。

人是生产力中最重要和最活跃的因素，可以说企业的任何生产活动最终都要靠人来完成，一旦作为生产者的人生产积极性不足，那势必影响整个企业的生产。正是认识到这一点，褚时健在接手卷烟厂后，积极探索发挥工人的生产积极性的方式，首先他想到了利益刺激，改进收入

分配制度。

在计划经济时期，烟厂普遍实行大一统的传统工资模式，这种“大锅饭”式工资模式有三个显著特点：

- 1.国家指令性计划直接控制工资总额；
- 2.实行级别工资制，劳动者按国家政策和计划指标确定工资级别；
- 3.以人为估计的办法评估作为工资依据的劳动量。

这种工资模式的假设是：影响劳动力输出的决定性要素是个体的工作能力与劳动时间，只要按级别评估工作能力，按时间统计劳动量就可以量化劳动力对生产的贡献。显而易见，这种方式限定工作时间，但对工作效率及质量并无限定，干多干少都一样，劳动者自然没什么积极性。

为克服这样的平均主义，从1980年开始，褚时健在玉溪卷烟厂先后搞过综合奖、单项奖、计分算奖和超定额奖，希望通过奖励来调动员工积极性。但事实证明这种小改革成效有限。当时的褚时健陷入了一个激励困境：如果“平均分配”是不对的，那按照什么新规则来分配才对？

1981年，褚时健赴湖北襄樊学习。在那里，他接触到一种新的收入分配方式——“浮动计件工资制”。这一制度从按劳分配原则出发，将产量与劳动者的收入回报挂钩。如果劳动者超出某一产量“定额”，就能获得相应比例的奖励，如果低于“定额”则会受到处罚。这种按劳分配的方式打破了“平均主义”的分配弊端，看上去实操性很强。

相比较按时计酬，计件工资制是一种将工资与劳动力的效益与质量相挂钩、进行激励的方式。以往，按时间来量度劳动力的方式，量度成

本较低，劳资双方容易达成合作共识，但它最大的问题是量度目标与工作目标分离，也即量度与激励相互分离，导致支付给劳动者的报酬无法发挥它应有的激励作用。

这是因为，过去管理者在关注激励机制时，一般看到的是“刺激→反应”模式，也就是关注那些引发行为的刺激。俗话说“有钱能使鬼推磨”，可拿了钱的鬼不见得会去推磨。针对这个问题，美国心理学家斯金纳提出“反应→刺激”模式，关注行为结果给行为者带来的刺激，并由此形成了他的激励强化理论。斯金纳认为，与行为前刺激相比，对行为结果给予刺激更为重要，他指出“激励来自对行为后果的强化”。

激励强化理论为我们指明了按件计酬优于按时计酬的根本原因。计件工资制的量度方式将劳动者的工作成果与所获回报紧密联系起来，进而实现了“对行为后果的强化”。

但是计件工资制的实行也有难点，首要问题就是如何细化不同部门和岗位上的劳动量标准，形成一套有效的衡量体系。简而言之，就是如何设定“定额”？假如定额设定过高，工人们难以达到，频频受罚，积极性反而会被重创；假如定额设定过低，工人们很容易就能超过设定目标，获得高额奖励，激励机制成本和可持续性都成问题。

问题还不止于此。“定额”通常意味着按生产数量统计工作成果，但“计件”只体现了“产量”指标，而产品是质量、成本与产量三项关键指标的集合体。经济学家张五常的“履行定律”说，如果物品或生产要素指定是以某量作价成交，购买的人需要付出的监察或监管费用会因为该量被算了价而下降，但没有被量度作价的其他量的监察费用会上升。根据此定律，若单纯以产品件数来量度劳动力生产要素，产品所用的物料消耗和产品质量就不可控，不可控的部分最终将以监察费用的形式体现出

来。因此，必须辅以一定的监察手段来保证劳动力达到生产所要求的效用，制定相应的制约指标十分必要。

新分配机制

就这样，褚时健反复思量着机器、人及产品三者间的关系，一种源于“浮动计件制”却不止于“浮动计件制”的全新分配机制开始在他脑海中逐渐成形。

1982年11月，褚时健决定突破行政管理手段，开始在玉溪卷烟厂二车间的无嘴烟生产线上试行全新的分配机制——“单箱卷烟工资奖金含量包干制度”。即厂里对车间计件，车间对工人计件，该制度实际上是工资、奖金与产量挂钩的箱烟工资总额包干浮动办法，也就是工资总额与卷烟物量挂钩。计算公式为：

工资总额=箱烟工资含量×卷烟合格品入库数

箱烟工资含量=核定后的工资总额基数/核定后的卷烟产量

制度约定，员工工资总额随产量上下浮动，但产量最低不得低于核定定额。若低于定额，每箱按箱烟工资含量的110%倒扣。此外，如果产品中出现不合格产品，扣除该员工当月应得工资总额15%—20%，若生产的全部为合格产品，则奖励工资总额的2.5%。

在全新的计件工资分配制度试行过程中，褚时健认为最关键的问题是如何公平、合理地“定员定额”，制定出让工人们心服口服的标准。比如，一台机器到底由几个人来操作最合理？一个人操作生产量达到多少不扣罚、超过多少给奖励？为了把“定员定额”标准定得公开公平，褚时

健要求劳动部门和厂里的管理人员亲自到每个岗位上去了解情况，包括工人们操作需要多少道工序，多少人才能把一台机器运转好，等等。

1981年，在褚时健狠抓劳动定额管理的工作之下，玉溪卷烟厂形成一套劳动定额管理制度，其中定员定额改革主要分为两部分：

一、机关科室的定员按岗位核定，不搞因人设事，消除人浮于事现象。奖金定额按职务和岗位，比照车间同等职务及岗位情况核定，一般保持车间平均水平的70%左右。

二、车间的定员根据各种设备的岗位设置，参照部颁标准及历史最好水平，核定单机用人，以及按比例核定辅助工、出勤工、管理人员的定员标准。

在制定岗位额度标准时，褚时健要求劳动部门的人换上工作服亲自上阵去试。由劳动部门的人和工人们一起参加三天劳动，然后再来定员定额。褚时健多次强调：“你要公平，他才积极。处罚他了，他也心服口服。你乱挂些数字在那里，完不成就要处罚，他不会服气的。工资多拿了，其他人又不服气他，别的工种也不服气。”

显然，褚时健探索定员定额标准的做法触碰到了问题的核心。在自然科学与行为科学领域广泛存在着“正态分布”现象，劳动者的工作绩效水平完全可以用该现象来描述。正态分布也称高斯分布，其分布特征是一条中间高、两端低的曲线。从正态分布看，表现极好与极差的人永远是少数，当其他关键条件（比如生产工具）相同时，大多数人发挥出的绩效水平不会有太大的差异。褚时健对核定的假设是，如果劳动科的人经过几天的劳动训练都可以达到某一水平，那么常年在这个岗位上工作的熟练工怎么会达不到呢？

就这样，秉持严谨的工作态度，褚时健和劳动科的人一处一处地摸底，很多岗位重复三四次才把标准核定下来。在核定过程中，他们还会发现某些岗位其实人浮于事，某些机器根本用不着那么多人操作。比如，过去要四个人操作一台的卷接机，定员定额后发现只要两个人就足够。

同时，除了定员定额，褚时健还强调根据生产设备的设计能力，确定生产车间的台时产量和开动机器数。在这“两定”的基础上，得出生产车间当月应得的工资和奖金总额。计算公式为：

工资总额=单箱工资含量×本车间合格品入库数

单箱工资含量=定员人数×（平均标准工资+基本奖）/核定的产量基数

在这些定额的基础上，褚时健还增加了产量、质量、物耗、安全文明生产等制约指标。生产车间根据每个职工当月完成各指标的情况，按照比例系数对照后将车间的工资总额分解计算到个人，完成好就拿得多，不好就拿得少。

分配围绕产量和质量

褚时健十分重视产品的质量，而他设计的经营机制，多数也是围绕产量和质量展开的。

无论是烟厂的管理，还是种植橙子的管理，都是劳动定额管理制度，体现出褚时健对于改进收入分配思考的两个关键问题：产量和质量。产量方面采取限额制，即科学合理地按设备能力核实台时产量。劳

动科在确定生产定额时按照不同岗位的历史最佳水平核定“最高超产封顶量”，规定超过部分不计算超产工资。质量方面，严格质量检查与验收，从输出口进行把控，增加生产的制约指标，约束员工生产更高质量的产品。这样便形成了良性激励，同时保证了玉溪卷烟厂的生产产量和质量。

在褚橙基地的管理中，围绕产量和质量的管理则是，基地的种植户在向公司交果子的时候，不同级别的回购价格有所区别，种植户的收入也是浮动的。

此时，再回看“浮动计件工资制”的实行。1982年11月，“单箱浮动计件工资制”在第二车间的无烟嘴生产线上试点，在新分配制度实行后，试点车间产量一举突破指标，质量达到要求，原料消耗降低，工人们的收入也明显增多，试点非常成功。褚时健赶紧将二车间试点情况向行署领导做汇报，同时给领导算了一笔账：“如果政府对工厂也能实行箱烟工资含量包干的经济责任制考核，把生产经营的自主权还给企业，通过调整经济分配关系实现对企业的领导，那么每年新增税利将是职工分配金额的几十倍、上百倍。”

经过褚时健多方迂回协调，从1982年开始，玉溪卷烟厂全厂各车间都开始推行“单箱卷烟工资奖金含量包干制度”。在全新分配机制的鼓舞下，工人们的劳动积极性空前高涨，过去“上班要人喊，出工不出活”的现象一扫而空。褚时健回忆说，从生活区到生产车间有一条八九米宽的马路，提前赶来上班的人都把它挤满了。

在实行新分配制度的5年内，玉溪卷烟厂全员劳动生产率翻了半番多，平均每年提高6.4%。1987年比1978提高74.8%，经济效益不断提高，产量、产值、人均税利翻了一番多。全厂税利积累在1985年、1986

年每年增加1亿元，1987年增加更多。职工平均工资也翻了一番，到1987年工人平均收入达到了2500元。事实证明，玉溪卷烟厂在褚时健的以结果为导向的利益分配机制下，重新焕发出蓬勃的生命力。玉溪卷烟厂的内部分配制度改革不仅得到了省领导和省劳动人事厅的认可，还在全省五个卷烟厂都推行了这种方法。

但是，这一制度的实施局限性也日渐显露出来：企业没有财权，拿不出充足资金进行改革实验。玉溪卷烟厂只能选择对生产车间进行浮动工资，对机修车间及运输科实行利润提留奖，对其他辅助车间及机关科室实行奖金包干的方法，用手中仅有的掌握发放奖金的有限权力，压缩其他非改革车间和部门奖金，在保证不突破奖金总额的前提下，使试点车间浮动计件工资兑现。而且随着全新设备的引进及“第一车间”的实现，“浮动计件工资制”因产量饱和，激励效力逐渐减弱。

1988年，褚时健认为有必要在薪资计算上再进一步，重新设计制度。1989年，他选择实行工资总额与实现税利挂钩。所谓工资总额与实现税利挂钩，就是工资总额由税利总额状况来确定。当时玉溪卷烟厂按照税利总额的0.7%提取职工工资。这样的方式在原有的制约指标之外，增加了质量否决和安全生产指标，使全体员工更加关心企业效益，重视质量和安全生产，同时更好地将企业的经济责任、经营成果和企业的经济效益与按劳分配原则进行有机结合，实现了国家、企业、个人利益更紧密的结合。

从实践来看，褚时健对玉溪卷烟厂收入分配制度的改进，一举打破了“大锅饭”的弊端，大大提高了工人们的生产效益。1987年，玉溪卷烟厂在全员产值劳动生产率、卷烟工人实物劳动率等八项指标上创下全国同行业第一。劳动生产率的提高辅以技术设备的改进对玉溪卷烟厂的高速发展产生巨大作用。1988年和1989年，玉溪卷烟厂分别实现税利11.9

亿元和20.3亿元，1990年实现税利34.14亿元，比上一年净增14亿元，税利占全国烟草行业实现税利的1/9。以如此高速的发展，玉溪卷烟厂成为全国烟草行业的佼佼者，也在世界卷烟工厂有了一席之地，人称“云烟之王”。

问题就是出路

褚时健的经营秘诀中有一条就是，他总是一个一个解决问题，对他来说，问题就是出路。

改革开放初期，我国处于短缺经济时代，那时候物资短缺、技术短缺、人才短缺……每一项都是大难题。其中，外汇短缺的矛盾非常突出，给企业带来了巨大的困扰。所谓外汇短缺，是指外汇支出大于外汇供应的状态。当时企业的先进设备主要依靠国外引进，需要用外汇兑付，但在较长时间里，由于创汇能力不足及担心外汇使用失控，国家实行外汇统收统支的政策，严格控制外汇额度，这为企业引进设备带来了难以跨越的障碍。

为了增加外汇储备，国家鼓励企业出口产品，实现创汇。以玉溪卷烟厂为例，从1985年开始，“红塔山”和“阿诗玛”等高品质香烟开始销往国外，具备了较强的创汇能力。从1985年到1989年，玉溪卷烟厂出口创汇累计1.91亿美元。尽管创造了上亿美元的外汇收入，玉溪卷烟厂却没有自主使用外汇的权力，每一笔收入都必须上缴，需要使用时要去找计委部门申请额度。

那时候，引进国外设备本就不易，要引进什么，由谁引进，何时引进，全部要由各级部门管理、指导和把关，政府批准立项后才可实施。

现实问题逼迫褚时健主动思考，他想，如果企业能够自主使用一些外汇收入，一定能够加快引进速度。有了这样的想法后，他又获知某些地方已经采用了一种外汇留成制度。按此制度，创汇单位通过贸易或非贸易形式所得的外汇收入，在向国家指定的银行结汇后，再按照国家有关规定从创汇收入中获得一定比例的外汇额度，即留成外汇。经有关部门批准后，创汇单位可以自主支配留成外汇。^④无疑，这样的方式适用于我国从旧体制向新体制的过渡时期。

在深入研究之后，褚时健对这种创汇分成模式充满了信心。首先，这一制度并不违背国家对外汇实行“集中管理，统一经营”的方针；其次，在分配上以“国家拿大头、集体得小头”为准则，满足国家的外汇需求；再次，若能获得部分外汇收入的支配权，企业出口创汇的积极性将大幅提高，这将有利于国家创汇，同时企业的国际竞争力将得到提升。虽然外汇留成的模式也存有一些弊端，但褚时健相信，问题可以在实践中解决。

基于这样的考虑，褚时健在一次会议上提出了外汇使用的新思路。他提出，创汇收入多的企业，应获得更多的外汇使用权。实际上，这是一种市场化的分配思路，多创多得与多劳多得有异曲同工之处。时任云南省副省长朱奎是主管烟厂的领导，他听取了褚时健的建议后提出“创汇分成”改革办法：企业出口创汇实行3:1的分成比例，即75%交给国家，25%留给企业，只要没有特殊限制，企业就可以自由使用。如此，通过制度创新，进一步激发了企业的潜力，也创造了更好的创新环境。

在改革开放初期，有许多制度创新都是由一线企业家突破的，不管是褚时健，还是鲁冠球、柳传志，他们都是一路闯关而来。他们用尽心血、胆识和智慧，冲破体制束缚，开拓创业，勇于担当，奋力拼搏，创新求实，开创了中国经济的新世界。熊彼特认为：“企业家指的就是那

些有眼光、有能力、敢于冒风险实现创新的人。”有人会问，为什么褚时健总在思考？为什么他总能想到创新解决办法？问题的答案就在于他不断追求事业发展的使命精神。他用充分的革新精神和进取力直面困难，带领玉溪卷烟厂活下来并且活好。

为员工谋福利

员工与企业之间有一种特殊的联系，这种特殊的联系被称为“心理契约”，即员工将有所奉献和企业欲望有所获取，企业对员工期望满足之间的配合。这种无形的契约主要涉及两个期望值，一个是企业的期望值，另一个是员工的期望值。

褚时健在解决心理契约方面经验丰富，比如在褚橙基地里，他给种植户修房子，解决居住问题；给作业长更大的激励，甚至还奖励他们一套城市里的房子。更重要的是，他很尊重种植户、工人，这些人都愿意跟着他干。

为达到生产出社会需要的合格品，提升经济效益的目标值，企业需要将任务纵向分解到各层级甚至员工个人，企业便对个人的劳动有了期望。同时，人并不是机器，有着自己的思想感情和需求欲望，有着自我的物质与精神文化追求，因此个人对企业也抱有期望值，譬如在工资、理解、福利、安全及工作稳定等方面。

工资是最基本的期望要求，在一定时期内自己的工资，能否达到期望的目标，很大程度上影响着个人的劳动积极性。如果工资达到期望值，则劳动积极性一般就高，反之则低。在工资基础上，其他方面的期望值满足也会影响到劳动积极性的发挥。因此，企业对人的管理，一个

重要的任务就是正视及满足个人的各方面期望值，从而达到激发劳动热情、搞好生产经营的目标。

正是从这一点出发，除了完善职工的收入分配制度，落实职工的物质利益，褚时健还从一些福利保障制度入手，使职工提高自己的物质文化水平的期望得以实现，从而提高员工的生产积极性。

褚时健走出的第一个大跨步，就是改变玉溪卷烟厂员工的住宿条件。当时，玉溪卷烟厂员工只有土坯房，又因土坯房数量有限，所以一间隔成两间，两个人共住一间28平方米的房子；有家属后，就变成两家人住28平方米的房子；倘若是上有老下有小的员工，那就是一家三代人挤在一个14平方米的空间内，狭小拥挤。就连职工们都常开玩笑说：“这边的孩子撒尿，都冲到那边的床上了。”褚时健也曾回忆过刚到卷烟厂时看见的情景：“破旧而杂乱的房屋，坑洼不平的路面，工人们呆滞的目光和灰暗的身影。厂区大部分房屋是用土坯建的，因为年久失修，放眼望去一片萧条。”

在挨家挨户走访员工家庭之后，褚时健认为当务之急就是改善员工的住宿，解决员工后顾之忧，才能有效地激发员工们的生产积极性。1980年，褚时健在全厂职工代表大会上向全体工人承诺，在半年内为厂里的一线工人修建三栋公寓，由副厂长亲自负责建房之事。而仅仅4个月，3栋崭新的员工大楼就建立起来，96户一线工人住进新房，褚时健一举解决了烟厂员工由来已久的住宿问题。

1982年，收入分配制度改革翻开全新的一页，卷烟厂的利润年年攀升，经济效益在飞速增长的同时，褚时健建设新宿舍的步伐也没有停止，员工越来越多，房子便越盖越多。在玉溪卷烟厂，不断地为员工盖更好更大的宿舍，逐渐成为一条不成文的规矩。褚时健不仅为员工解决

住房，还考虑到工人子女的教育和学区房问题，建立了可容纳300多个孩子的幼儿园和厂办学校，明亮宽敞，设施齐全，职工的孩子可以从小学一直读到高中。

进一步，褚时健开始重视员工的精神需求，注重精神文明的建设，提升员工们的生活品质，每年都拨款百万资金用在职工培训、绿化及职工生活文化设施建设上。他常常对厂里的人说，“我们不仅要生产一流的卷烟，也要有一流的精神文明”。所以，他建俱乐部、开电影院、修游泳池等，还创办《玉溪烟草报》、玉烟广播电台等，都是为了建立一种企业精神，用这种精神来激励员工。在他的精心培育下，玉溪卷烟厂上下同心，渐渐形成了“天下有玉烟，天外还有天”的企业精神，正是这种企业上下同心同气的精神，使玉烟打败英美等众多名牌烟，成为“云南烟王”。

玉溪卷烟厂的精神文明建设也获得了不少赞誉。

可以说，褚时健一系列的举动极大地满足了员工们的期望要求，达到了物质与精神的双丰收。烟厂职工的生活条件得到改善，员工的归属感及主人翁意识不断增强，凝聚力和向心力不断提升。正如鸡蛋从外打破和从内打破的区别一样，内发性的动力，才是生产力不断输出的源头。员工意识的创新，能最大限度地调动他们的上进心，让员工感受到他们并不只是在单纯地为企业打工，更多的是在为自己打工，生产积极性自然提高了。

法国企业界有一句管理名言：“爱你的员工吧，他会百倍地爱你的企业。”褚时健正是做到了爱员工，将员工和企业捆绑在一起，使企业有群策力，走上坡路，进入良性循环。他用实实在在的方式，告诉员工一个最浅显的道理：你们好，烟厂就好；烟厂好，你们更好。

-
- (1) 杨雪. 小岗村大包干带头人严宏昌: 带头搞分田到户, 是这辈子最自豪的事[N]. 华西都市报, 2018-05-28 (2) .
- (2) 周其仁. 中国做对了什么: 回望改革, 面对未来[M]. 北京: 北京大学出版社, 2010.
- (3) 中国社会科学院财贸物资经济研究所“价格改革”课题组. 治理通货膨胀 深化价格改革[J]. 财贸经济, 1988 (12) : 3-10.
- (4) 周杰伟. 外汇额度留成管理办法的改进意见[J]. 西南金融, 1987 (6) : 10-11.

第九章

不断改进流程

事情干得好不好，有三个标准：第一个，把事情做好，事情做好的关键是利润要增长；第二个，做事情，钱花多了也不行，那些年我们帮国家搞企业，帮国家搞就要给国家算账；第三个，干事情要对大家都有利。

——褚时健

褚时健的经营方法，总结起来看，就是不断改进流程，从产品出发，用技术驱动，尽力降低成本，提高效益。

在改进流程方面，我们从烟厂和褚橙的管理中可以找到很多典型的案例。

比如褚时健管理玉溪卷烟厂，这家企业的变化巨大而深刻。这一切都凝聚着褚时健的企业家思维和智慧，他具有“想别人所不敢想，做别人所不能做”驱动力。

企业的发展目标之一就是生产出社会所需要的合格品，产品就是企业生产的结晶，不仅有量的要求，也要有质的保障。就玉溪卷烟厂而言，自引进先进技术设备后，其卷烟产量持续上升，在市场上占据了相当的份额。但褚时健也意识到，只有生产更高质量的卷烟，才能继续保持行业领先地位。

为解决烟叶质量，褚时健把玉溪卷烟厂从厂里搬到田里，协调粮烟矛盾，调动烟农积极性，给烟农买保险，等等，在生产第一线把控好烟叶质量。他打破了中国卷烟企业传统生产模式，更打破了中国长期以来农产品种植的落后环节。

此时，除了对原料端的烟叶质量进行优化，对生产流程进行优化，进一步强调产品的质量提升也尤为重要。经过探索，褚时健在玉溪卷烟厂实行了一套质量管理体系，以产品质量为核心，进行全面的生产经营活动。

这些流程的改进，互相促进，逐渐把企业的效益带到了新高度。

从关键流程开始

20世纪70年代，得益于日本丰田的成功，其全面质量管理方式被当作一门科学来对待，在国际企业管理中得到广泛普及。同一时期，中国改革开放伊始，中国国门大开，如饥似渴的中国人贪婪地吸收各国的精神养料，全面质量管理理念因此漂洋过海到达内地，成为当时企业争相学习的对象。

全面质量管理，实质是一个组织以产品质量为核心，以全员参与为基础，通过让用户满意和本组织所有者及社会等相关方受益，而建立起一套科学、严密、高效的质量体系，从而提供满足用户需求产品的全部活动。从日本到云南，管理的理念息息相通。褚时健当时在玉溪卷烟厂实行的一套质量管理体系，也正是以产品质量为核心，进行全面的生产经营活动。

1979年，褚时健初到玉溪卷烟厂时，第一件事便是狠抓质量管理。影响香烟质量的因素众多，按照制作工艺，大道至简，可以归纳为原料、生产和封装三个环节。

在原料环节，除了采购最优质的烟叶之外，发酵方式是直接影响香烟品质的因素之一。烟叶的发酵方式主要有两种，一种是人工发酵，指在特制的发酵室内经过加温、加湿等办法，短时间完成发酵过程。其优势是时间短（两周左右），成本低，但劣势是有杂味，发酵后的烟草品质不够好。另一种是自然发酵，将复烤烟叶密封在塑料袋中，打包并用木板夹住，然后进入仓库贮存，存放2—3年，等待其杂质异味自然挥发。这种方式虽可以保证烟叶醇厚的味道、较高的品质，但长达两三年的发酵时间，对于企业而言负担极大。故而20世纪80年代之前，玉溪卷

烟厂和国内大部分烟厂都采用人工发酵的方式，国外多采用自然发酵的方式。

在了解到自然发酵的优越性后，褚时健当即做出贮存原料、实行自然发酵的决定。从当时的国内烟草消费市场来看，烟民的消费能力和品位还未上升到追求自然发酵香烟的阶段。但是褚时健认为，企业要提高效益，产品要实现价值，必须以高品质的产品去占领市场，自然发酵能够提高烟叶品质，提升卷烟质量，玉溪卷烟厂必须去做。

但这并不是那么容易的事情。为了达到自然发酵的需求，玉溪卷烟厂需要更多的仓储空间来存放烟草，还需要花费更多的人力物力进行维护，收益则需要在2—3年后才能看到。

1982年，为了储藏30万担烟草，褚时健力排众议，凭借对质量全身心地投入而建立起的勇气和信心，坚持实行大量储存原料进行发酵的决策，玉溪卷烟厂不得不向银行大量举债，利息高达800万元。但褚时健坚信卷烟厂的投入与产出是正向的，紧抓原料端，产量与质量将进入良性循环状态。致力于原料环节，一定会形成绝对的优势。

在解决原料问题的同时，褚时健也紧抓制烟环节的关键技术改造，实现更高品质的烤烟质量。当时的烟叶复烤，多使用老式的挂杆复烤，主要靠手工操作，又因季节性生产的特点，雇用的临时工虽经过烤烟培训，但仍难达到理想的要求。此时，在云南省烟草公司的支持下，褚时健率先引进现代复烤技术——打叶复烤，并自制打叶复烤线，安装在玉溪卷烟厂复烤车间。用打叶复烤后的烟片投入卷烟制丝，因为烟、梗彻底分离，叶片规格均匀，制丝纯度大幅提高，烟丝长短的比例实现稳定，这一举措大幅度提高了玉溪卷烟厂的卷烟质量。

在工艺包装层面，褚时健也进行了技术创新。他大胆弃用传统的麻布、草席这样的原材料，改用木夹板包装、铁框架保护、高层堆放等工艺，改变了烟叶在运输和储存中的压油现象，大大提高了经济效益。

在做褚橙的时候，味觉是水果最直观的体验，褚时健把糖酸比作为重点，一直在抓恒定的口感，通过不断试验，最终他解决了口感的问题。然后是包装的改革。这些努力都是为了让用户更加喜欢这一产品。

建立标准体系

没有规矩不成方圆。无论是在酿酒期间，准确的发酵和添加燃料，或者在管理糖厂改造燃料的燃烧率上，都充满了经营管理的细节：充分量化，让团队上下有一个标准。

有参考才知道距离，有标准才知道是否合格。褚橙在每一个环节都有严格的标准，比如投入品的投入时间、投入分量，枝条修剪的长度，等等。

继续回到烟厂的项目上来，从美国考察回来后，褚时健对美国的烟草种植及高产高质感触颇深。而当时云南传统种植标准与美国标准相比还有很大差距，于是他借鉴美国烟叶的标准，在玉溪卷烟厂形成了一套新的标准体系。

首先，“第一车间”的原料端实现标准化。优质烟叶是生产优质名牌卷烟的基础，在褚时健紧抓烟叶质量的要求下，玉溪卷烟厂坚持“四个不动摇”：把烟叶生产作为“第一车间”来抓的决心不动摇，质量第一的决心不动摇，坚持良种化、区域化、规范化的生产措施不动摇，贯彻执

行新国标不动摇。所有参加优质烟草栽培的烟农都要接受技术员的指导，从量地、整地、栽种的行间距、棵间距，到施肥总量、肥料结构都必须按规矩来，这种标准化生产的方式使烟叶原料品质大幅提升，数年连续实现中上等烟叶比例达80.08%，为生产更优质的卷烟创造了条件。

其次，工厂卷烟的生产端实现标准化。有了优质原料，没有生产工艺标准又怎能生产出高质量的产品？全面质量管理的核心之一，便是让质量生产流程、制度能够形成标准化的形式，以此来降低企业运行成本，并保证质量生产有章可循。产品的好坏既需要技术、文化的支撑，企业想要保持长久发展，还需要在前者的基础上建立相应标准去衡量生产。

当时，国家尚未颁布卷烟工艺技术的规范，全国各地的卷烟厂一般按照传统工艺办法加工生产。褚时健根据多年从事企业管理的经验，经过长期学习积累，在行业内第一个制定出了企业的工艺技术标准。1985年9月，中国烟草总公司正式颁布了《卷烟工艺规范》，这是烟草行业的一个重要技术法规。1988年，玉溪卷烟厂就以这套规范为总纲，又制定了玉溪卷烟厂的《卷压工艺质量标准》《卷烟工艺规程》《卷烟生产工艺纪律》三大工艺技术性法规。这三大工艺技术性法规的标准比上级要求得还要高，如在制品的工艺质量标准、打叶质量、烘丝水分、卷接质量、烟支爆口的工艺标准之外，特别增加了小包透明纸内不得有烟末的要求。

可以说，行业标准是企业市场竞争中生存和发展的基础保证，而在满足相关法规标准和顾客需求前提下设立行业标准，也是让企业最大化控制生产成本、消费者在购买产品时有据可循、市场更科学规范的重要手段。标准化的产品脱颖而出，玉溪卷烟厂的香烟合格率连续创下新

高。

落到实处

标准体系就是建立规矩，一流的标准需要一流的执行，落实经营中的计划，这才是真正确保产品质量、确保效益的关键。

我们有一次在褚橙基地考察时，恰好碰到种植户在做病虫害的防控工作，作业长、小组长和种植户在一起开会，判断风向，然后决定从哪一个位置开始喷雾，而且这个作业必须在规定的时间内一次性完成。

任务分配下来，真正落实，才能解决问题。

在解决质量标准化的同时，褚时健更焦虑的还是质量监管环节。工业机械化生产可以划分为具体的步骤、流程，实现标准化相对容易，但是制烟环节流程复杂，不便于把控，对质量监管提出了更高的要求。

当时，卷烟厂的普遍做法是把质量监控的重点放在车间一级。通过二级监管的方式，对成品进行检测，把控班组和车间的制烟流程。但是褚时健对这种做法不以为然，他认为消费者接触的终端商品是卷烟，消费者和厂商之间才具有强关联性，在消费者只认烟厂的情况下，怎么能把质量监察停留在生产车间一级？他认为必须把质量监管的重点放在厂一级，严格把控卷烟生产的每一道工序，及时反馈，以促进高质量成品的生产。为此，玉溪卷烟厂主要实行了两大举措进行质量监管。

第一个举措是调整玉溪卷烟厂的质检机构，撤销原来的厂部质检科，成立工艺科技部。而工艺科技部下设工艺技术科、质量检查科、发酵车间和三级工艺质量监督观测站。把原来质检科的在线检验职能归属

于每个生产部，而成品的检验全部交给厂三级质量监督监测站，没有三级质量监督监测站的同意，成品绝对不能出厂。此举加强了各生产部门对质量和工艺的管理。

除了不断完善三级站的监测手段，褚时健还配置了价值120多万元的检测设备，设备不仅能够进行常规的化验，还能进行化学分析和物理检测，进一步推动了卷烟产品质量检测的标准化和制度化。

第二个举措是建立一套宝塔型垂直监督体系。宝塔的底部是由机台和车间工艺质量员的自检组成；第二层是三级站每班的抽检；而顶部则是厂产品质量评议委员会每半月的评议。这样层层递进，关关严守，玉溪卷烟厂构建出一个涵盖厂、车间、班组的质量监察网。

除此之外，在生产过程质量检查中，玉溪卷烟厂设立专职人员检查与群众性自检相结合的“三检”制度，从原材料入场、到制品生产和产品出厂，每一道工序都严格把关。关键工序设置6个工序管理点重点控制，工艺科和主要生产车间还设置了22个跟班工艺员，随时掌握工艺规程的执行情况，坚持不合格的原材料不投产，不合格的制品不流入下一道工序，不合格的产品不出厂。

不难看出，玉溪卷烟厂的质量监管是预防为主、不断改进的思想。质量管理的最大特征，可以说是以推断统计学的理论为基础，根据不良产品的发生频率，设定了一个高度合理的可接受质量标准的样品数。⁽¹⁾而过去，大部分的卷烟质量监控只停留在成品检验层面，只是为了找出不良品的检验，对减少不良品的数量作用很小。而优良的产品质量是设计和生产制造出来的，不是靠质量检验决定的。褚时健正是意识到这一点，严抓卷烟厂的每一道生产工序，把玉溪卷烟厂质量管理工作的重点，从“事后把关”转移到“事前预防”上来，不良品被扼杀在它的形成过

程之中，做到“防患于未然”。同时，玉溪卷烟厂的质量监控是一种及时反馈的机制，反馈的速度越快，可以越及时地减少不良率。为防止不良品出厂或流入下道工序，及时将此不良信息传达给加工工序，加工工序及时改善其加工方法，从而得到更高的产品质量。

结合烟厂的监督落实再来看褚橙，褚橙的经营分种植和销售，仅仅是种植环节，针对不同层级，褚橙团队建立了严格的监督机制，然后形成了不同工作的标准化流程和体系。在销售环节也是如此，从选果、包装到发货既有严格的执行标准，也有系统的监督落实机制。

冰糖橙有一种常见的“黄龙病”，是果树之间的一种传染病，小虫子从有病的植株上爬过，带上病毒，再爬到其他植株上，就把其他植株也传染了，如果不及时发现并处理，整个果园可能都被毁掉。

褚时健要求所有农户一起作业，用公司提供的农药和器械，大家一起喷，统防统治。这在农户分散种植时是不可能发生的事情，如果分散种植，农户不光自己要支出农药和器械的资金，还因为其他病源没有根除而起不到很好的效果。只有集体性、系统化的管理方法才能实现这样的治理方式。

团队的质量教育

改进流程，最终还是要落实到重视人和团队上来，通过团队的提升来推进流程的质量提升。

褚橙基地从建立开始，就一直进行团队建设。可以说，褚时健干的两件事就是树木和树人。褚橙背后的技术含量很高，所以很多跟风者跟

不上的时候就想各种办法去褚橙的基地挖人。

之前我们一直在强调，褚时健是一位产品极客，极为重视产品的质量，他的经营体系中，产品质量摆在第一位，而且在想一切办法调配资源来提高产品质量。褚时健推崇的是全面的质量管理方法，他的抓手则从人的工作开始做起，他特别重视发挥人的作用。无论是管理烟厂还是管理褚橙，团队在培养人才上都有系统的体系。

褚时健是自学成才，但他十分重视对员工的质量教育。他的质量思想已融入团队的每个成员身上。

因为人作为生产环节中最重要的因素，其素质高低，掌握技能的数量程度，积极性和主观能动性，直接影响着生产质量的好坏。光有先进的技术设备，没有优秀的技术人员，要生产高品质的香烟也是纸上谈兵。

玉溪卷烟厂经常向职工宣传激烈的市场竞争环境，并强调只有靠高质量的产品才能立于不败之地的理念，并大讲提高产品质量的迫切性和重要性。褚时健还把消费者来信的反映和要求，对员工进行宣讲，指出烟厂在工作中的不足。同时，按规划坚持不懈地进行全面质量管理基本知识教育。

据统计，在1987—1989的3年时间里，全厂累计有3643人接受了TQC（Total Quality Control，全面质量控制）教育，并且学习时间在48小时以上，学习率达到90.33%。全厂领到国家质协和省协结业证书的有1632人，领证率达到40.24%。1989年有23个QC（Quality Control，质量控制）小组活动取得成果，创造经济效益174万元，2个小组被评为省优秀QC小组。1989—1990年玉溪卷烟厂又组织了596人参加66个QC小

组活动；组织职工开展创优质、增效益的劳动竞赛，将质量教育做到经常化、多样化、制度化。通过质量意识教育，使职工牢固树立“质量第一”的意识，掌握了质量管理的一般理论和方法，推动质量管理工作逐步完善，保证了卷烟产品的质量。

除了人才培养之外，褚时健还推动建立健全的质量管理机构，建立起工作责任制。玉溪卷烟厂设有质量管理委员会，由厂长亲自兼任班组长主任，另一位副厂长和总经济师具体负责质量管理工作。委员会下设全面质量管理办公室，负责日常工作。优则奖，劣则罚，一次，“红塔山”牌香烟的一批包装商标出了差错，按照厂内有关条例，当即扣除厂长120元，党委书记80元，主管质量的科室和车间干部共14人也不同程度受到了处罚。

除了通过培训检查和奖惩措施来树立员工的质量意识外，玉溪卷烟厂也在经济责任制中，把质量指标与经济利益挂钩。首先，褚时健把质量指标放在了绩效评定的第一位，它可以否决其他指标；然后把职工工资、奖金及其他补贴与质量指标捆绑在一起，让员工的收入和质量指标成正比。时任玉溪卷烟厂副厂长的乔发科曾经讲过，根据玉溪卷烟厂的实际情况，车间科室达到企业所定指标分数，可拿到80%的工资奖金，高于标准的逐步提高，直至拿到全部工资奖金。达到规定的优质标准，厂部可以另行嘉奖。反之，质量未达标的个人、车间，其工资奖金也会逐渐递减。这样，通过质量政策将个人与企业的经济效益挂钩，一方面调动了员工生产积极性，另一方面让质量意识深入人心。

任何产品或服务的质量，都有一个产生、形成和实现的过程。从全过程的角度来看，质量产生、形成和实现的整个过程是由多个相互联系、相互影响的环节组成的，每一个环节都或轻或重地影响着最终的质量状况。我们可以看到，褚时健的全面质量管理把“事后补救”变成

了“事前预防”。通过生产环节多层次、多角度的质量培训、质量检测、质量反馈等方式，确保流入市场的产品没有瑕疵，以更高质量的产品占据了更大的市场。

质量就是效益，经过褚时健和玉溪卷烟厂的一直坚持，玉烟在市面上的身价日益提高。在“七五”期间，玉溪卷烟厂生产的“红塔山”被评为“国优”产品。1989年，在云南省省二级站抽检中，玉溪卷烟厂的产品连续4年月月保持100%合格率，且全年产品畅销，一年比一年的经济收益好。

^① 新乡重夫.以工业工程的视角考察丰田生产方式[M].李兆华等，译.上海：同济大学出版社，2016.

第三部分 经营哲学

褚时健为什么能取得连续成功？如果说拥有领先的经营思维更为有效的经营方法是思想和技术层面的原因，那么真正支撑他不断向前的则是独特的经营哲学。

褚时健说：“事情的规律，只要认真，就做得好！”

何谓认真？究竟什么是褚时健的经营哲学？还是要回到人的内心、正念和意志力上来。这些因素说起来是形而上的，可是如果不能从心的角度来理解褚时健，仅仅从技术角度解读，那么只是看到了一个表面的褚时健，而他的独特之处在于内心和经营哲学。

褚时健有管理民企的经验，也有带领国企的经验，而且都非常成功，他既是企业家，也是创业家。他曾跌入低谷，而后又超级反弹，所以王石用巴顿将军的名言来形容他：

“衡量一个人成功的标准，不是看这个人站在顶峰的时候，而是看这个人从顶峰跌到低谷时候的反弹力。”

褚时健自己说过：“社会都是以成败论英雄吧，是不是果王，不是我说了算。我是做事的，评价是别人的事，我给自己打个80分吧。”

在很多人看来，褚时健已经取得了极致的成功，可是他谦逊低调，不断朝新的高度前进，这是超级企业家的心力，有着异于常人的豁达。

从褚时健的经营实践中，可以看到他善于运用经营思维找到创新办法，通过平衡成本和投入不断优化经营过程。如果再往深处追溯，就可以看到，在经营思维和经营方法的背后，是经营哲学在底层做支撑。一个人在做决策时，都会从动机出发。无疑，一个正直、正义的动机能够影响决策的正确性。从褚时健身上，我们看到了卓越企业家共同拥有的正直动机，而这样的动机让他的经营决策能够兼顾长远、互利共赢、契合当下。在经营中，他不仅是一位成本控制大师、一位技术专业人才、一位优秀的管理者和战略家，更是深谙人性、博古通今的哲学家。

第十章

矢志经营

要相信，人在某种时候会爆发出一一种惊人的力量。

——褚时健

从开荒带着全村人吃上饭，到解决烟厂职工的福利、带着哀牢山的农民致富，这当中褚时健有着极强的使命感和责任感。每当他决定做一件事情的时候，总是矢志把经营做好。

任何追求卓越的企业，背后一定有一位兼具家国情怀的企业家，用创新、奉献、牺牲精神，引领企业甚至整个行业尽职尽责，助推全社会的发展和进步。有责任心的企业家和世俗商人的区别在于，前者义利并重，兼济天下，后者在商言商，无利不往。

每一个人的人生轨迹几乎都会因经历的事情而发生改变。有句话说：“上帝要想他成为什么样的人，就会让他经历什么样的事。”

在褚时健青年时期，生活的重担迫使他承担起一家的生计。在这样的责任面前，他没有退缩，而是不断思考和行动，寻找提高效率和解决问题的办法，解决自己的生存问题，同时带着更多人解决生活问题。

从自我满足层面来说，解决吃穿住行这样的基本需求相对容易。如果要实现更高级的发展，就要有更高的追求。这其中，企业家需要把企业责任和社会责任融为一体，用责任感驱动企业的发展。实现盈利是企业的基本经营责任，决定了企业是否能活下来。

企业的社会责任感，决定了它能够走多远多广。当全体人肩负着同样的责任时，会为企业发展带来源源不断的动力。

做第一名

褚时健说过：“人生没有顶峰。我管玉溪卷烟厂时，有个主任问

我：‘你是不是给国家利税交到50亿就可以不干了？’结果烟厂交到60亿元利税时，我对他说：‘劲头比原来还大。’”

褚时健决定种橙子的时候，给冰糖橙的商标取名为“云冠”，云冠就是云南之冠的意思，而“褚橙”这个名字其实是市场叫出来的。从这个名字我们也可以看出来，尽管褚时健说自己去种橙子是为了解决生活问题，可是他一旦开始做，就是希望做到最好。

褚时健进入的柑橘这个行业，既是超级红海的行业，也是一个传统行业。

2001年，柑橘在世界水果中的种植面积、产量均处于首位，全球有135个国家（地区）生产柑橘。中国柑橘的种植有一个很明显的特点，就是大部分种植区域规模小，种植分散，由各家各户分开种植，同种柑橘，在同一地区的不同果农家生长的情况也不同。农户们基本都是用几分或几亩地来种植柑橘，原先国有的集体柑橘种植基地规模也只有上百亩。之前国家大力实施包产到户，果树果园少有集中的，农户没有成体系的经营方法，虽然合起来产量较多，但品质参差不齐。⁽¹⁾

国外柑橘几乎是100%进行商品化处理，将果实进行洗涤、打蜡、分级、包装。这样处理之后的水果卖相极好，让顾客更想要购买。而当时云南的冰糖橙，由于未做商品化处理，卖相普通。加上品质普遍较低，这些冰糖橙上不了货架，只能摆在地摊上买卖。

在消费者眼中，这种橙子并没有很高的价值。冰糖橙10元3公斤，对比当时超市里美国进口30元/公斤的“新奇士”橙子，这个价格实在是很低。褚时健当时做了市场调查，“新奇士”橙子卖相好，但味道偏酸，和大多数中国人喜欢的甜略有距离。尽管这样，这种橙子依然卖得很好，

说明这种橙子拥有很多国内橙子所没有的优点，并且市场有这样的需求。

褚时健看到了当时云南冰糖橙的状况后决定实施自己在狱中当图书管理员时的想法——种橙子。在因糖尿病保外就医期间，褚时健告诉朋友：“我要到新平种果子——冰糖橙。”对于一个年逾古稀，经历了大起大落的老人，大家觉得他厌倦了繁华，想要归隐山林，过上“采菊东篱下，悠然见南山”的隐居生活。没有人想到他的热情之火并没有因为岁月和这些年的坎坷而熄灭，更没有人预料到他会有种植几千亩果园并且打出品牌的计划。

在开荒种树期间，为了找到合适的灌溉水源，他跑遍了戛洒、水塘交界地段的沟沟坎坎。然而，毕竟已经70多岁的年纪，褚时健也常常累得连走路的力气都没有。但他没有停下脚步，他心中一直藏着那个他理想中的果园，要实现这个理想，就必须从基础做好。普通农民没有足够的抗风险能力，只能看天吃饭。对于企业来说，应该尽量在根源上去解决这些问题。如果仅仅是规模扩大，而不在管理方法上创新，那和普通的种植户相比又有什么优势呢？

为了种出最好的橙子，褚时健从“烟草大王”转变成了果园的“总工艺师”。在他当玉溪卷烟厂厂长的时候，为了生产出最好的香烟，他亲自去各个烟田里进行生产指导；在厂里，他是厂长，也是非常厉害的技术人员；在开始管理果园时，他不断向周围的人学习取经，在能看见星星的工棚里住，在实践中观察摸索，阅读各种相关书籍。他就像一块海绵，不断地汲取知识。短短几年时间，他就成了一个比种了几十年橙子的农民还要专业的技术专家。功夫不负有心人，经过几年的科学管理，“褚橙”成功上市并大受欢迎，用品质打出了自己的品牌。

在这背后，是褚时健不服输的性格使然，也是他要做就做第一的使命感在驱动着他。

直面问题

很多人研究褚时健的企业家精神，其实，褚时健的经营哲学里还有直面问题的经营哲学。

面对问题他从不退缩，一个一个解决问题。他二次创业选的是水果，一个75岁的老人，却要去做十年树木的事情，而且是从传统的品种开始。尽管中国是一个农业大国，但并非农业强国，从果业来看，面对国外农产品，国内产品品质不稳定、营销方式落后的缺点显现无余，可以说这是一个问题很多的行业。

在褚时健保外就医那年，玉溪柑橘的产业化经营程度还很低，生产、供给和销售几个环节脱节严重，产业化基本处于刚刚起步的阶段。农户基本是以家庭为单位，生产种植规模小、资金少，没有足够的设备进行产业化经营。在果实成熟之后也只能等水果商贩上门收购，或者自己推销，在集市摆摊售卖。由于当时云南的冰糖橙产量大，加上品质的参差不齐，农户的利润很少，仅仅维持温饱水平。与国外的柑橘相比，无论是产前、产中还是产后的产业化程度差距巨大。

褚时健曾经说过：希望对家乡、对民族、对国家做点好事，他们这一代人，有一种逃不掉的巨大责任感。干好自己的事情，这就是他的追求。^②褚时健着力改变这样的状态：为什么我们不能种出符合中国人口味的高品质橙子去和国外的竞争？

褚时健并非有什么特别的秘诀，他的解决方案就是面向问题，一个一个解决。

比如农产品受到标准化的困扰，他的办法就是让果园规模化、规范化，这是褚时健最开始就一直在努力的方向。用科学有效的方法管理橙子，就像他之前在卷烟厂对制度进行规范来实现人员管理一样。

他对人性有超乎常人的理解，愿意分享利益，让和他合作的人获得利益。在果园扩展规模时，他从水塘镇政府手中用每年28万元的租金租来一部分土地。当年镇办企业把这片土地用来种甘蔗，由于管理不到位，甘蔗年产量很低，除去成本，平均每亩地年收入不到80元。而金泰果品有限公司出的价格相当于每亩100元。

当然，褚时健作为企业家，数次创业，都和农民有很大的渊源，他深知农民对土地的感情，除了支付土地的租金外，褚时健还给当地的农民提供住所和就业机会，雇用农户来管理果树，根据产量和品质计算收益。这样的方法给了农民足够的生活保障，让农民们更加有动力来管理果园。如今农民的收入有了大幅提高，相比之前的家徒四壁，当地大部分农民都购置了各种家具，有的甚至买了卡车。

经营信用

褚橙不好卖的时候，很多朋友支持褚时健，帮助他销售橙子，后来褚橙走向全国，更多的用户开始购买褚橙，这背后有一个经营秘密，即经营信用。

当时在云南，很少有人农产品上下功夫，想要创立自己的品牌。

而褚时健在小时候卖酒时，就已经认识到了品牌的重要性。品牌来自品质，他做糖，通过提高质量，提高优质糖的比例，使糖厂的糖大受欢迎；他做香烟，也是从品质开始的。这些优质的产品走向市场，其实是产品和品牌的信用走向市场。

很多人说要建立品牌，知道品牌的重要性，往往多数时候从传播开始做起。并非说传播不重要，但一个企业真正要经营的信用是从产品品质本身开始的。

褚时健的经营之路，都是从狠抓产品质量开始的。褚时健为了提高玉溪冰糖橙的品质，这些年狠抓质量，一个一个地解决生产问题：改良了土壤结构，发明了独特的肥料，解决了不同果树果实口感不同的问题，终于生产出了极高标准橙子。橙子酸甜适中、无渣、无籽、皮薄又好剥。

其实在此之前，品质上等的冰糖橙就已经出现，但只在部分地区少量生产。经过褚时健的努力，这样的橙子能够大批量产出，并且用科学的方法延长了果树的坐果年限，其他地方十多年的果树长出的果实品质、产量就出现明显下滑。而在科学方法管理下的“褚橙”，可以30多年连续结果，果实品质及产量都维持在较高水平，更不会像一些果园出现“大小年”^③的情况。

“前两年我们一直很低调，主要是为了修炼内功，空下时间潜心钻研、发展橙子种植，现在条件慢慢成熟，我们正在加强打造自己的品牌。现在我们主要通过自身高质量的产品去撬动市场，让老百姓自己去评价，质量好了，口碑就好。”褚时健一直珍惜信用，而他相信产品品质是最好的信用，好的产品会带来口碑，带来用户。

关于褚橙的销售，有一段时间有一个很大的争议，因为褚橙进入北京市场，是通过本来生活网一战成名的，后来就有人问，究竟是本来生活网成就了褚橙，还是褚橙成就了本来生活网呢？

这个问题好像很难有绝对的答案，但是我们认为，褚时健有一句话可以给大家一个视角：“头几年可能大家因为是我种的橙子，因为好奇心买来吃吃，但是如果果子不好吃，或者只是普通过得去，我相信买了几次人家就不买了。”

说到底，任何一个产品，考验的是产品的信用、经营的信用。支撑信用的是品质，支撑品质的是管理，支撑管理的是经营哲学。

褚时健在各个领域都有很多的粉丝，很多企业家慕名去拜访他。其实大家喜欢他，是因为他过去的信用让大家相信，褚时健是一个能干成事的人，大家愿意和他交朋友。

在玉溪，褚时健的名气特别大，当地人称他为“褚老爹”，很多农户都说：“跟着褚老爹干，一定不会错！”

“始事为创”，褚老和褚橙为什么如此受尊重？因为他做了很多开创性的事情，也因为他的信用。

把一个传统品种改造成爆款，让普通的冰糖橙发生了质的变化，而且成为橙类第一品牌；种植管理的标准化、橙子按箱出货销售……这些业绩和措施让更多的农业领域的创业者看到了希望。

褚老为这个领域的创业、企业管理提供了极大的样本参考价值。当然这些价值对于其他行业也适用，对于企业界或我们所处的时代和社会来说，他的企业家精神更加值得学习：持续创新，为社会创造价值，矢

志把企业搞好，用结果说话。

褚时健从一开始就定下了远大的目标：和国外橙子进行竞争。在国内电商平台迅速发展的时候，他没有抱残守缺，通过本来生活网往北京销售了一部分橙子，“褚橙”变成了“励志橙”，在很短时间内就销售一空。

褚橙使这个行业获得了尊严。一家水果连锁店的老板曾经说：“你们运作的褚橙，让我们这些卖水果的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。”⁽⁴⁾

自利利他

褚时健在褚橙成功之后说：“对得起做过的事，对得起相处过的人，我能做到这两点，这几十年也算没有什么遗憾了。”其实在褚时健的经营哲学中，自利利他的思想十分重要。

褚时健不止一次说过，自己是农民的儿子，他在一些涉及利益分配的情况下总是会考虑到底层的农民。在关索坝工程开始之前，他特地吩咐，要给农民足够的补贴，让他们有资本去做点其他事情。不管是在糖厂，还是在烟厂，他都为提高当地农民的生活水平做出了诸多努力。

新塘镇的农户在种植甘蔗时，每亩地的年收入不足80元。由于土地长期不轮作，土壤缺水板结，加上管理不当，甘蔗产量很低。在这种情况下，褚时健为了保障农民的权益，给出了相对较高的价格，相当于每亩地每年100元租金，光租用土地就比之前种甘蔗挣钱。

建设果园的初期，原先农场留下来的农户不到20家，其他绝大多数都是戛洒镇和水塘镇的村民，甚至还有9户是从毗邻的普洱市拖家带口来的。大家离开自己的土地来到果园，就是为了挣钱改善生活，很多农民在老家基本没有任何值钱的东西，生活极其贫苦。但公司在建设果园的初期就给每户安置好了50平方米的住所，并且配有一些配套设施，家家户户通上水电、沼气，给农民一个实实在在的家。保障他们的生活，让他们安心地住下来。

在2002年，云南省农村居民人均纯收入才2000元/年。与之形成鲜明对比的是，当时进驻果园的农民，每月能够从公司领到500元的生活补助，结算下来，每年能够从公司领到6000元的生活补助，这还不算后续果实成熟之后领到的奖金。农具及农药均由公司购买，不需要自己出钱。这样的好事一传十，十传百，周边的农民都想要到果园工作。

当然，得到这样的收益也需要付出相应的努力，必须要不断地学习，熟悉管理果树的每一道工序并达到考核的标准，这才算从一个农民变成了一个管理工人。同时他们在学习过程中，也提升了自己，获得了更多关于种植果树的知识。

果农心里也有着一杆秤。到果园之前，他们一年到头种地的收入也不过几千块钱，并且很多时候还看天吃饭；到果园之后，房子、树苗还有肥料都不用自己出钱买，每个月有很高的生活补助，公司给他们每年递增100元的工龄工资，果树刚开始结果的时候，一个两口之家一年的收入能达到三四万元，接近自己种地收入的10倍。到2013年，同样的两口之家，年收入高的能够达到10万元左右，并且自己还可以养一些牲畜和家禽增加收入。同时，公司还提供住房。和过去的日子相比，是大不一样了。

在销售方面，褚橙的品质比肩进口水果，但在定价上并不是采用一味走高的定价体系。

“培养经营者，就是培养消费者，不能光图厂家的利润，而不顾商业的利润，经营者没有了积极性，厂家的市场就会萎缩。”褚时健在定价上同样坚持，让“褚橙”变成大家都可以买到、吃到的日常水果，而不是价格很高的高消费品。

任何创业都是一个很苦的过程，褚时健和夫人马静芬女士当时上山种橙，两位暮年老人住在既不遮阳又不避风的房子里，后来他们说这种苦难是一种磨炼。当然这种身体上的苦还只是他们所受磨难中很少的一部分。

褚时健和褚橙的成功，给农业领域的创业者带来极大信心，而且这个信心并不只限于农业领域，对很多其他行业的创业者也是一种激励、推动和帮助。

中国农业生鲜领域的品牌尤其是全国品牌比较少，先前受制于物流、品控等因素，国内水果没有像新西兰佳沛这样的超级品牌，而褚橙不仅成为国产橙内的领导者品牌，而且它还超越了进口的大牌橙类。

毫不夸张地说，褚时健和马静芬是中国农业的代言人，2012年是中国生鲜品牌崛起的元年。随着褚橙的崛起，农业领域的品牌创业迎来了大发展。尤其是生鲜行业，如本来生活网和褚橙的深度合作，互相推动，形成了极为良好的示范效应。这对中国农产品品牌化，对这个行业的信心树立是一个非常好的示范。

(1) 沈兆敏.我国柑橘产销现状及居民消费水平[J].中国食物与营养, 2003 (9) .

[\[2\]](#) 先燕云，张赋宇．褚时健：影响企业家的企业家[M]．长沙：湖南文艺出版社，2014.

[\[3\]](#) 大小年：指果树一年多产一年少产的现象。

[\[4\]](#) 先燕云，张赋宇．褚时健：影响企业家的企业家[M]．长沙：湖南文艺出版社，2014.

第十一章

意志力

人要有所作为。有所作为不光是为国家做，为集体做，为我们自己做，还要把它做好，事情要做好，做不好事情就没作为。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。

——褚时健

被称为领导力之父的沃伦·本尼斯十分喜欢阅读莎士比亚的《皆大欢喜》。在剧里，莎士比亚把人生分成了七大阶段。受《皆大欢喜》启发，本尼斯也将领导者的一生描述为七个阶段，分别是：嗷嗷待哺的婴儿、满面红光的学童、哀歌的恋人、长胡子的士兵、身经百战的将军、戴眼镜的政治家、返璞归真的贤者。无疑，褚时健早已进入了领导者的第七个阶段——返璞归真的贤者。

2018年，褚时健91岁。对于平常老人家来说，这正是颐养天年、含饴弄孙的年纪。然而，褚时健浑身充满干劲，根本闲不下来，他还有太多的事情需要做。在褚时健的带领下，家族、团队里的褚橙接班人们开始陆续接手果园里大大小小的项目。从橙子种植到产品开发再到电商运营，每当遇到疑惑不解的问题时，果园里的年轻领导者们都很乐于找老人寻求指导。

在褚橙基地，褚时健是绝对的精神领袖。在新一代的褚橙领导者们看来，褚时健话语朴实却饱含力量，常常三言两语间就能直击问题的要害。在和“褚大爷”成为“半合伙人”的果园工人眼里，褚时健非常具有人格魅力，热情洋溢而又专业务实。工人们经常挂在嘴边的一句话就是：“一个80多岁的老人都能那样干，我们有什么不能的？”走进褚橙果园，仔细观察，你就会发现这里上上下下每个细微之处都留有褚时健的精神印记。

在探寻褚时健经营哲学理念的过程中，我们发现，除了强烈的使命感、超前的变革力，他的身上还存在着惊人的意志力。

“故天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能。”回顾褚时

健的一生，几多坎坷，几多磨难。少年时期挑起家庭重担，特殊岁月九死一生，晚年又二次创业东山再起。在面对挫折困境之时，褚时健往往能以强大的意志力挺过去，从而开拓出全新的人生境界。

褚时健的超强意志力不仅来自生活的磨炼，还来自商海的打拼。本尼斯曾说：“领导者每进入一个新境界，都意味着新的危机和挑战，蜕变过程痛苦无比，如能做好准备，便可安然渡劫。”从戛洒糖厂到玉溪卷烟厂，连续两次面对一堆烂摊子，褚时健总有办法让企业绝处逢生，扭亏为盈。再到70多岁种橙，把荒山变成良田。抛开经营管理、商业战略等方面的原因，我们相信，经营奇迹的发生与褚时健个人的强大意志力也关系莫大。

就是要干事情

褚时健是一个不折不扣的实干家，他相信实实在在的利益，也相信实实在在的劳动。他曾这样劝诫那些正在创业的人：“年轻人，定下心来做事。只要心无旁骛，做的事情一定成。不管吹嘘得多么风光，关键还是要做事。”成功企业家的理念总是很相似的，改变了世界的乔布斯也笃信实干的力量。在苹果电脑全盛时期，乔布斯也曾说：“真正的领导者身体力行。”

从2003年开始种植冰糖橙起，褚时健就潜心琢磨种植知识，从土壤改良到化肥配比再到治虫防虫，他事无巨细地深入研究，几乎成了冰糖橙的技术专家。曾有位果园的专业柑橘技术员感叹道：“我从事这个行业20多年掌握的知识，还不如褚总种冰糖橙10年掌握得多。”如果你和他聊起褚橙，老先生就会很准确地告诉你什么时候果农们正在做些什么农活。“春肥在每年二三月份施，促萌芽、壮花和壮梢。”“稳果肥在五

月上旬施，是为了减少第二次生理落果。”“促梢壮果肥在七月上旬施，用量占全年的35%。”.....

这些规范化的标准和流程，都是当年褚时健带着技术研发团队通过一次次实验确立下来的。2007年，随着果园挂果开始增加，褚时健在果园里建起了冷库。刚开始，由于工作人员对冷库的操作标准不熟悉，入库的橙子都腐烂了。看着费尽心血种植出来的橙子就这么坏掉，褚时健心急如焚，当即请来了外地专家查看问题所在。可是，专家也没能解决这个难题。后来，褚时健决定硬着头皮亲自上阵。那段时间，褚时健每晚都手捧专业书籍挑灯夜读，经常熬到夜里三四点。功夫不负苦心人，最终，他这个非专业人士找到了解决办法。技术人员在按照他说的标准调整好冷库的温度和湿度后，橙子再也没有出现过腐烂的情况。类似的事例还有很多，褚时健从来没有专业学习过如何种植冰糖橙，但通过一个个种植环节的亲力亲为、一个个技术难题的亲自解决，他成了果园里最权威、最能干的冰糖橙专家。

每一年，褚时健都在改进种植标准和流程。每年到了挂梢的时节，他会把技术人员召集起来实验哪种剪法最优。行走在如今果树成荫、充满生机的褚橙基地里，你很难想象，在最初，它只是一块土壤严重板结的坏地。

在《极客与怪杰》一书中，通过对年长和年轻领导者的比较，本尼斯发现，领导者的核心素质是适应能力。真正优秀的领导者往往有着超强的适应力，每当处于一个全新的环境时，真正的领导者总能够灵活有效地做出决策并取得成功。对于褚时健70多岁还钻研种橙的死磕精神，王石曾如此评价：“现在种橙子，只研究怎么种出最好吃的橙子。他一直追求把专业的事情做到极致。有这种精神，做什么都会成！”

除了能干，褚时健这人有一个特点：不干则已，干就要干好。曾经有一位官员当众调侃他干活太拼命，褚时健听后只是无奈地笑笑：“没办法，天生劳碌命，干起活来就是欲罢不能、身不由己了。”沉下心来做实事，并想尽办法把事情做到极致，这就是褚时健的一大经营哲学。

不断坚持

褚时健有极大的使命感，他关心着如何提高农民的收入，如何让中国人吃到安全放心的农作物，如何实现农业的可持续发展。

中国农村地大物博自然资源丰富，只要引进现代的科学技术和管理经验，完全可以生产出媲美进口产品的高质量农产品。只要生产出了高质量的农产品，市场自然欢迎，消费者也乐于买单。

褚时健认为：“现在中国农业之所以搞不好，主要是因为很多人都是想投入少、赚钱快，这肯定做不了好产品。农业一定是要高投入、高产出、慢回报。”

褚时健是企业家，经营当然要考虑效益，而农业是一个高投入、长周期、回报慢的产业，需要极度的耐心。2002年深翻土地，2003年种橙，2008年开始有盈利，2012年进军北京市场一炮打响，一路走来，褚时健每一步都走得不慌不忙、扎扎实实。

做农业要和果树打交道，还要和土壤、水源、有机化肥等种种农业资源打交道。在和这些因素打交道的过程中，褚时健都最大限度地顺应自然规律，从不急于求成。比如，他规定在果实成熟前必须摘除一部分果实，这样才能保证单个橙子的高品质。

有一年，褚橙上市以后，消费者普遍反映没有往年好吃。褚时健经过反复考察，发现原因出在树距太窄上。果树空间不够，阳光和养料满足不了那么多树。于是，那一年，褚橙基地砍掉了大约三分之一的果树。如此一来，整个果园的橙子产量虽然下降了，但果子的质量却有了很大保证。从长远考虑，这是正确的决策。

“十年树木，百年树人。”对待果树这样耐心，对待果园里的年轻领导、技术员、农户，褚时健也是这样耐心。在早期，褚时健曾手把手地向果农传授种树知识，一遍不懂就教两遍。对于果园里的技术员，褚时健也常和他们一起试验，攻克技术难题。褚橙业务走上正轨后，褚时健逐渐退居二线。他和妻子马静芬都很愿意给新人机会，对于一切有益的尝试和实验，他们也很支持。“慢慢来，努力干。”他们一直这么鼓励着果园里的新一代管理者。

一直在解决问题

通过这种针对性极强的学习方式，褚时健不管做什么都很专业，并且能够让手底下的人信服。在戛洒糖厂、玉溪卷烟厂时，凭借着自身对技术知识的超强学习力，褚时健不仅是领导者，还是技术和业务骨干，在员工中威信很高。

褚时健没有上过大学，只念到高一就去参加了解放战争。但是，在以后的岁月里，他却从来没有放弃过任何学习机会。他看书学习的动力只有一个：解决问题。

活到老，学到老。到了晚年，在种植冰糖橙时，褚时健更是从头开始学习种植知识。在解决问题中学来的知识往往是最扎实、最实用的。

尽管基地有很多专业研究柑橘的大学生甚至研究生技术人员，但要说起对冰糖橙的种植研究，没人敢说自己比得过褚时健。

在刚开始种植橙子时，由于缺乏经验，褚时健遭遇了很多意想不到的困难。2006年，种了4年的果树终于挂第一批果了。然而，2400亩的土地却只收获了14吨橙子，大大低于预期产量。那一年，果树掉果很严重，风一吹就会掉下许多来。相当奇怪的是，褚时健用手拿果子却拿不下来。为了弄清楚其中的原因，晚上褚时健觉也不睡地彻夜翻书查找资料；白天，他去请教专家，和技术人员反复试验。他虽然不是专家，但是他愿意通过学习来解决问题。

终于，到了2012年，褚橙彻底火了。这种橙子个头均匀、酸甜适口，很受消费者喜爱。在品尝着这一刷新味蕾体验的橙子时，人们或许不会想到，这背后是一位85岁老人近9年时间的心血成果。

褚时健是一个闲不住的人，按他的话来说：活着，就要认真做事。带领农民脱贫致富，是他对这片土地和人民的责任感，是对生他养他的家乡的回报，也是他作为一个企业家的情怀和使命感。

“我一直和子孙们强调，一个人工作、过日子都要认认真真，对产品要认真，对周围的人也要认认真真。”

在《成为领导者》一书中，领导力之父本尼斯提出了领导者的四大策略，其中最后一个策略即是自我成长。领导者必须要懂得通过学习实现自我进步，只有这样才能在竞争残酷的现代社会中带领企业生存下来。

然而，不同于传统式的学习，企业领导者的学习是在实战情境之下的学习：领导者是“在组织背景下学习”的专家。更值得提出的是，领导

者在组织学习中所扮演的角色即集体自我管理，这也是他们的学习与其他类型的学习的根本不同点。^①

褚时健没有系统学过现代管理学，但他在解决工作问题中努力学习的领袖精神或许是对这个理论的最生动诠释。

在早期，农场里的农户们就发现褚时健这个人很怪。“闲暇时间，你看不到他打牌，他也不打麻将。他平时没有别的爱好，就是喜欢看新闻、看书，所看书目也大多是与柑橘种植相关的专业书。”通过私底下的自我学习，褚时健经常能够给农户和技术员们带来各类关于柑橘种植的最新信息，有些还是国外的。

2018年夏，考拉看看团队一行来到了褚橙的新基地。在那里，我们采访到了形形色色的工作人员，也看到了褚时健死磕问题精神生生不息的传承。相较于商业战略、技术创新等硬性因素，精神因素或许才是一个企业能够最终做大做强的核心因素。在企业做大做强的过程中，一个卓越的精神领袖所产生的力量是巨大的，也是历久弥新的。

褚时健是一位标准的连续创业家，从他早年开荒种地、酿酒，到管理糖厂、烟厂，到高龄种橙，可以说他所涉及的这些行业，都和土地有密切关系。从他做的这几件事情的结果来看，都非常成功。很多专家到了褚橙的地里，都认为褚老对自然的尊重、对土地的认识和理解已经领先了很多。在我们看来，他对农业的理解已经深入骨髓，深入泥土。

从世界范围内的企业家来看，稻盛和夫的管理能力很强，管理几家公司都很成功。但是，稻盛和夫所在的工业领域，可以借鉴的成功案例相对来说更多，工业创业基本可以说是从10到100，而农业创业基本要从0到100。褚老曾告诉我，做农业难，尤其是农业标准化更难。在创业

过程中，他主要靠自己逐渐摸索去解决问题。至于成功的秘诀，他说，就是要尊重规律、不服输、全心全意去做，一个一个解决具体的问题。他拥有超强的解决问题的能力，这些问题可以细到一个锅炉的炉桥宽窄，也可以大到提前5年、在鲜果超级畅销时就布局果汁加工的战略。

他似乎就是为解决问题而生。

企业家精神

褚老所体现的企业家精神贯穿于他的经营过程中，他去糖厂时，糖厂面临破产；他去烟厂时，烟厂是亏损的；他去种橙时，也没有什么好的基础。但他从不退缩，最后都将这些事业推向巅峰。

褚老种橙，带动了一方农民致富，带动一个行业的振兴，他还曾带队开荒，解决了村子里的生存问题。而在糖厂，他既让工人的工作不再那么劳累，还改善了他们的生活。

他曾扛过枪打过仗，从死人堆里爬出来，曾经有过人人都羡慕的辉煌，也曾跌落到人生低谷。

不过，他从没有放弃，没有服过输，尽管我们觉得他属于天才型的企业家，可他自己不这么认为。对于有人写他的故事，他说要真实一些，不要讲什么大道理，他一世为人，就是追求完美和卓越，遵循实事求是。

褚老是值得企业家学习的企业家，他也影响着众多企业家。

2017年，中国官方把企业家精神提高到前所未有的层面，营造企业

家健康成长环境，弘扬优秀企业家精神，更好发挥企业家作用。

中国改革开放至2018年已40年，这一时期的中国发生了翻天覆地的变化，企业家是经济活动的重要主体，而企业家精神是经济发展的重要源泉。

褚老是一位连续创业者，是一位持续成功的企业家，他不断用实际行动体现出企业家精神的本质，不畏艰难，矢志向前。

这种精神属于当下中国，亦属于明天的中国，它还属于更多企业家，属于每一个追寻梦想的人。

热爱生活

回顾褚时健一生的经营，我和考拉看看企业案例研究中心的研究员们沟通后认为，他是一个极为热爱生活的人，有极强的生活意志，所以会不断解决问题。

王石先生说褚老身上体现了工匠精神。

我认为多数工匠都热爱生活，相信他们的创作可以让生活更美好。

如果褚老出狱之后没有种橙，而是做其他行业，他也会成功，他的激情和追求一样会让他成为另外一个行业的巨匠。

热爱生活的人会拥抱生活中的苦难，也愿意为他人谋福利。比如，他开荒解决的不仅是自己的吃饭问题，灾荒来的时候，村里没有人被饿死；他管糖厂，把企业从亏损拉到赚钱的路上，然后想办法改善工人生活；他管烟厂，会考虑开荒种烟，提前规避烟粮争地的问题。

种橙的时候，很多人没有注意到这一事业对当地村民致富的带动，可以说是精准扶贫的样本。从创造利润到创造社会福祉，褚时健一直在做，认认真真地、安安静静地做，并且始终精益求精。

褚时健多年和土地打交道，对土地和农业有深厚的感情，对农业的这种感情，我认为和他自小的经历有关。

费孝通在《乡土中国》里说，靠种地谋生的人明白泥土的可贵。褚老一直在和土地打交道，几次创业都没有离开过土地，他90岁的时候，除了经常去果园，还爱逛菜市场，这对比起来很有意思。

晚年的时候，因为孙辈的缘故，褚时健终于学会了普通话，孙女骑在他的头上，可以要求他出门散步.....

所以，我一直认为，褚时健是一个热爱生活的人，只不过他的这种热爱，是把多数的精力倾注到企业的经营上。

^① 沃伦·本尼斯，伯特·纳努斯. 领导者（纪念版）[M]. 杭州：浙江人民出版社，2016.

后记

生而有涯，而奋斗无涯

2019年3月5日，褚老走了，我和马玥赶去云南见他最后一面。凌晨3点，空旷的殡仪馆停车场上突然下起大雨，对于生离死别，明明知道无能为力，但是依然悲伤。

围绕灵柩的人们一直在诵阿弥陀佛，对于送别离世亲朋的风俗各地不同，但无论什么形式，都有不舍。灵堂里的照片上，他目光如炬，而躺在灵柩里的他，异常安详，如在熟睡，但我们知道，此时已是永别前的倒计时。

如褚老之经历成就，91岁离开，算是喜丧，但此时初春夜深，乍暖还寒，冷雨又飘零，想到英雄之躯，征战沙场无数，终被岁月带走，悲更涌来。

谁也无法抵御时间，最终时间都会把我们带走，我们因何奋斗？褚老静静地躺在那里，他的那些跌宕起伏自此画上句号，他的那些遭遇与荣光都浓缩在这个临时准备的房间里。我曾试图找到和褚老一样的企业家，但在中国的企业家群体里，难以对标。日本的稻盛和夫，他们相似，但褚老人生更为跌宕。褚老是独一无二的褚时健，但现在，一切归零。

事情再大，大不过生死，除去生死，其他皆小；事情再难，难不过

知行对错。人非草木，孰能无情？生离死别都是关，如何去看，如何去过，如何才是不负时光？这个是很难的问题，无论我们曾经多么辉煌，既然最终都归于平静，那么我们何不轻松去过！但是究竟什么是轻松呢？

褚老曾跌至人生低谷，他曾自评，功是功，过是过。联想到出世和入世，一个人要做到出世太难，在世上走，就是入世，是人都有七情六欲，正因为此，我们才称而为人吧。无论世人如何评说，我们自己如何选择，关键还在于自己内心接受，至于其他，基本都是浮云。

褚老这一生，贡献极大，他发心是要为国家、为民族、为人民做一些事情，他热爱我们这个国家并不是一句空话，而是有实际行动的。褚老总是谈到要给国家多纳税，企业好不好，纳税是一个很重要的指标。当然这是他的选择，也是他的热爱；是他的责任，也是他的使命。

他也是这么做的，他给国家创造税收，管理烟厂的时候，还投资修了昆玉高速，修了很多电站，前者当然算布道，后者是给更多人带去光明。

作为企业家群体偶像的企业家，谁位列第一，迄今没有确切的统计，但是至少我们认为，褚老的企业家精神影响了众多企业家，诸多企业家既是他的朋友，也是他的粉丝。

回顾褚老的历次创业，从糖厂到烟厂再到种橙，通过竭尽全力的奋斗，他都成为行业的领导者。他的创业都可谓逆势而上，他把亏损的糖厂和烟厂带出泥潭，他75岁再创业，把一个落后的冰糖橙品种改造成引领行业的褚橙。

无论东西方，企业家的成功都如履薄冰，无论中外，成长的企业家

主要凭借自身努力、才华，当然也有时运，克服各种困难，取得甚至他们自己都感到意外的超级成功。

褚老从不退却，艰难险阻都成为他成功的垫脚石。在他成功的背后，有着超常的使命感、激情与思想。

我们必须承认，复制褚橙和学习褚老很难，我和财经作家熊玥伽在写《褚橙方法》的时候，花了比较长的时间去总结，包括后来和考拉看看的创始人马玥女士一起研究和写作《褚时健管理法》，我们有一个共同的结论，那就是，我们不应该去复制它，而应该去学习精神和借鉴方法。褚橙既是一个产品，也是一种消费符号，目前云南也有大面积的果园希望复制褚橙，首先要解决品质的问题，然后还要解决品牌的问题，标准化的品控可以复制出类似的品质，而品牌要复制，短期内比较难，过去几年我们也看到了众多借鉴者的失败案例。

另外一方面，市场变化很大，褚橙的成功有必然的因素，也有很多偶然的因素组合。尽管如此，褚橙是一个标杆，我认为我们既可以学习褚老的企业家精神，同时也可以去借鉴褚橙成功的一些方式和方法，尤其是它的种植管理标准化、产品运作品牌化。

书籍免费分享微信 jnztxy 朋友圈每日更新

2019年5月，我重新来修改关于褚老的书稿，这是一组作品，合计有三部，体量很大，编辑也要求加快交付。

之前总觉得书稿的质量不够好，还需要继续打磨，所以就没有交给褚老看，如今想来，做什么事情，都要赶时间，尽量把时间周期往前赶。

这部作品的雏形是我和考拉看看内容创作中心的一群作家讲思路，

然后共同完成的初稿，书稿放一段时间再来看，曾经那些觉得很满意的地方又觉得问题很多，好些内容感觉要再打磨，甚至想到要放弃。

可是后来转念一想，放弃是最简单的事，这不仅不会解决问题，还会带来新的问题。褚老很强的能力是解决问题能力，有次周其仁教授总结他的特点，也是这样概括的。我们现在写褚老的作品，而且已经有了初稿，怎么能够放弃呢！我们说向褚老学习，如果换作是他，肯定不会选择放弃，而是要用心来解决这个问题。

褚老曾不止一次对我说过，年轻人不要着急，把问题一个一个解决了，事情也就做成了。

所以我又重新安静下来继续修改书稿，静下心来的时候，好像问题也没有那么多了，烦恼也不见了。

继续改稿子，还是有时间要求的，并不能慢下来，但是心态转换以后，明显觉得很有力量。

修改书稿时突然发现对褚老的管理有很多新的认识，外界那些羡慕褚橙成功的人，如果没有研究褚老的过去，是很难理解褚老的管理体系的。

书稿重新把我带回褚老的身边，这种感觉还真是很奇妙。褚老能够取得一次又一次的成功，其实是在很年轻的时候就已经形成了解决问题的体系和思路。

解决问题说起来好像很简单，可是要真正把这种常识落到实处，既需要用心也需要技巧，当然我觉得首先还是要从心出发，态度特别重要。重视问题的解决，然后去找到钥匙，就可以把问题打开。

褚老解决问题，重视经营的效率，对我们的事业其实有很好的启示，比如坚持做很好的产品。

修改书稿是我和考拉看看团队很日常的一项工作，大家用心去做这件事情，很有成就感，书稿的质量也有了很大的提高。再次用心走进这些文字，这些内容也带给我很大的启示。

考拉看看是一个内容创作和运作团队，每年受托写作和出版的图书上百册、数千万字，大家做好的内容和书稿，也是要从产品的角度出发。做出好的作品，市场可以给出更好的价格，这种信用后期还会有很大的延续效应。

解决问题，做好的产品，做好日常的每一个细节。面对问题，我时常想，如果可以转换身份，那些成功的人会怎么做呢？无论如何，他们的成功启示就是，解决了很多大的问题。

如果你去过褚橙基地，和基地的员工聊天，你会发现，他们的说话方式、内涵和行动，深受褚老影响，和褚老如出一辙。在褚老多年的用心经营中，他的经营方法被学习和实践，他的使命感、激情和思想已经和员工融为一体，也正因为此，他的企业才取得了前所未有的成功。

人和团队合一，这是真正的影响力，这需要非常大的力量！

我们乐于用文字来表达我们的致敬，希望这本书可以给你带去力量。

读者意见请发送至邮箱24973558@qq.com。

张小军
2019年5月

于成都考拉看看图书馆

褚时健
经营哲学

褚时健 管理至上

要想管好人，就要把人当作人来看待

张小军 / 著 考拉看看 / 策划



影响企业家的企业家

北京大学国家发展
研究院教授

周其仁

万科荣誉主席
知名企业家

王 石

云南褚氏农业有限公司
总经理

褚一斌

作序推荐

浙江人民出版社

褚时健经营法系列之

褚时健：管理至上

考拉看看 策划 张小军 著

图书在版编目（**CIP**）数据

褚时健：管理至上/张小军著. --杭州：浙江人民出版社，2019.9

ISBN 978-7-213-09379-1

I. ①褚... II. ①张... III. ①褚时健（1928-2019）—传记 IV.
①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字（2019）第155771号

褚时健：管理至上

张小军 著

出版发行：浙江人民出版社（杭州市体育场路347号 邮编：310006）

市场部电话：（0571）85061682 85176516

项目策划：考拉看看

责任编辑：王 芸 何英娇

营销编辑：陈雯怡 陈芊如

责任校对：杨 帆

责任印务：聂绪东

封面设计：元明设计

电脑制版：北京唐人佳悦文化传播有限公司

印 刷：北京阳光印易科技有限公司

开 本：710毫米×1000毫米 1/16

印 张：16.5

字 数：146千字

插 页：2

版 次：2019年9月第1版

印 次：2019年9月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-213-09379-1

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。

推荐序1 中国企业家精神的极致

褚老走了，我很难过，发了一条微博：

每年褚橙飘香，必如期而至。褚老于我，如榜样，如兄长，更如挚友。喧嚣一生，刚硬沧桑，终归清静。但死而不亡者寿。送挚友，最后一程。褚厂长一路走好，天堂如今有好橙。

褚厂长以前说我这个人在基本感情上、基本看法上，和他比较一致。我是他的粉丝，他是我们这些企业家的骄傲。我多次去看他，其实我是去取经的。

企业家的尊严

褚厂长在玉溪卷烟厂的时候在全国是赫赫有名的，当时国产的云南烟价格已经超过了万宝路等洋烟的价格，能做到这一点，还是很扬眉吐气的。

那时候，玉溪卷烟厂的年税利达到上百亿元，万科的规模是年产值30亿元，人家一年上缴的税都比万科的产值大得多。但是真正让我印象深刻的是，他管理烟厂时的质量概念。烟农、烟田是第一生产车间，烟叶符合标准才进场。从引进种子到耕种、收获、烤制、分级，这个标准环环相扣，让我印象非常深刻。

后来的事大家都知道了，褚厂长入狱，而后保外就医，开始种橙子。我第一时间通过云南的朋友去见了，第一次他不在家，第二次（2003年）通过朋友安排去哀牢山上见他，他在山头包了一个2400亩的橙园，准备引水上山。去时，他正和一个老农讨价还价，要修一个水泵，老农开价80元，他还价50元。这样一个曾经创税百亿元的企业家在跟一个老农民讨价还价，这是我站在旁边看到的。他个子非常高，戴着破草帽，穿着破的圆领衫。

见面之后，他兴致勃勃地跟我谈橙园将来挂果子是什么情景。那时候橙苗刚栽上去，只有60厘米高。我就小心翼翼地问，什么时候可以挂果？他说得几年后。那时候他已经75岁，挂果得80岁了。我就反思我自己，70岁的时候我肯定退休了，我从没有给自己设计退休后的生活，他对我影响非常大。我的退休生活该怎么设计，应该说受到了褚厂长的影响。比如说我70岁之后，也许到戈壁滩上种庄稼了。

褚厂长最值得我们敬佩的就是他保持了尊严，这恰好是我们中国人现在真正需要的东西。企业家、工商阶层最需要的就是尊严，怎么独立、怎么尊重自己、怎么尊重别人，这是我从他身上能感受到的。

正是因为他保持着尊严，即使受到挫折，也能恰当对待自己、对待社会。实际上他出来之后，很多人都想帮他，但是他要证明自己，自己独立去做。褚厂长高龄创业，我以前说这是“中年的延长”，他创造的“褚橙”品牌让企业家看到了希望，这里蕴藏了很大的力量，这力量是工匠精神、独立人格、不断创新，是为社会贡献价值的企业家精神和尊严。

“文化大革命”以前，我当过兵、当过工人、当过干部、当过技术员，但这些都不是我选择的。

褚厂长所处的时代，岂止是商人，大家都是被决定、被安排的，这是整个社会的环境。褚厂长一直说自己是给国家做事情，70多岁后开始给自己做，给家族做。老两口到哀牢山是自己选择的，不是组织分配的，这10多年，自己说了算，实现了真正的经济独立，这是不是尊严？中国传统的工匠精神是把东西做好，他种的橙子有没有作为工商阶层最起码的尊严在里面？

褚厂长最值得我们敬佩的就是他保持了尊严，走过辉煌，落入谷底，又重新站起，触底反弹。

他一生创立了四个品牌，第一是玉溪牌香烟，第二是褚橙，第三是企业精神，第四则是家族传承。中国的企业家能延续三代的并不多，因此才有富不过三代一说。前段时间，产品发布，褚家三代到场，除了马静芬大姐外，还包括褚家第二代和第三代。

他从政府官员，到一个大型国有企业的企业家，到做自己的家族企业，最后他的家族企业如何传承，也是需要他来面对的。他和他的家族很好地解决了这个问题。

挖掘企业家精神

很多人说，褚厂长之前做的是特许经营，随便从昆明街头找个人，给他一样的条件也能做得到。我不这样认为，几百家靠特许经营的企业，为什么褚厂长能和其他人不一样？

他以前管工业，现在是管农业，管工业的怎么把农业管好？这是不同的概念，和工人打交道，你发工资人家干活，不干活我还可以罚你；

农民不能这样啊，很难控制得住吧？大家对病虫害都没办法，他能把果树的发病率从5%—6%降到1%。我相信他管烟厂的能力，但这么多年过来，我还是非常好奇，他是怎么把管工业和管农业两种理念结合起来的？

褚厂长在哀牢山谱写出位中国企业家的传奇，感染影响了几代人，其故事、传奇、精神值得书写、值得传承、值得发扬。

中国过去几十年取得了很大的成就，其中企业家的贡献很大，很大一批企业家成长起来了，他们也面临交接棒。现在中国的改革开放进入第五个10年，针对中国企业家的研究也需要加强，需要总结，需要传承。

每每回忆过往，会想起褚厂长常说的那句话：“年轻人要有耐心，一锤子打不出一个结果。”

他起伏的一生，终归清净了。而年轻人和下一代，你们的未来，才刚刚开始。



2019年6月

推荐序2 企业家精神和价值究竟是什么

考拉看看团队这次推出这系列作品，邀请我写一篇序言，盛情难却，所以有了下面这些文字。

父亲离开已经有一段时间了，我们对他的怀念，需要用一些具体的东西来表达。我自己一直在思考，父亲的企业家精神和价值究竟是什么？这篇文章，算是我对此的一种表达，也希望可以给外界提供一些思考。

回顾父亲的一生，作为企业家，他不但有精神层面的东西，还有方法论，战略和战术。正因为具备这些因素，他才成了一位公认的优秀企业家。

专注解决问题

父亲是一个热爱生活的人，他之所以取得很大的成就，是因为他骨子里始终有一种不服输的劲头，总是思考如何解决问题。我在他身上看到了农业这个产业本身的可能性，以及他做事的一个特点，那就是“专注”。

我过去搞投资，发现在发展变化比较快的市场环境中，需要关注很

多点，然后快速做出判断。

后来我发现，有时候一个人面对太多选择的时候，哪怕是一个天才，也会给自己制造很多错误的可能性，因为人的精力是有限的，如果对某一个点上的关注度不够，你的判断就不可能太客观、准确。

特别是在面对诱惑时，比如所谓赚大钱的机会，如果耐不住寂寞而动摇，事业很可能就会走向终结。人生和种花一样，需要修枝剪叶做一些减法。在这方面，父亲的思路十分清晰，内心十分坚定，所以他总能干脆利落地做出决策。

管烟厂的时候如此，后来种橙子也是如此。他每次站在土地上盯着树叶、树枝、树干、果子看的时候，眼神里都是专注。

专注就是要解决问题，做一件事必须专注度非常高，盯着一件事，然后把它做好。这是我在父亲身边一直留意他做事时学到的。我觉得父亲按天分来讲，并不属于天才类型的人。但是为什么他每做一件事都能成？关键就在于他的聚焦和专注，盯着一件事，把这件事做好，然后再考虑其他的東西。

在企业家圈子里很多人都认为，父亲从糖厂、烟厂到褚橙，都做得很成功，有一种经商的才能，体现了一个企业家的专业素养，体现了中国企业家的一种难能可贵的匠人精神，我想那就是用专业精神专注地将事情做到极致。

商业逻辑、战略高度和坚韧

总结父亲的经营管理之道，除了专注，我认为还有三点很关键：商

业逻辑、战略高度和坚忍不拔的精神。

首先，他尊重商业规律，懂得商业逻辑，始终坚持经营的本质。父亲做过糖厂、烟厂，种过橙。别人都说他干什么成什么，并且都能做到行业第一。这也让很多人产生疑惑，为什么他总能做到？

道理说起来非常简单，老父亲一直在思考钻研企业靠什么赚钱，经营的本质是什么。企业要赚钱，是基本的责任所在，是商业专业主义的体现。一个盈利的企业，是对社会、员工、股东、合作伙伴最大的回报。活下来，并活得好，就是他办企业的基本逻辑。现在经常有新的商业模式出来，大家喜欢追风口，要做飞起来的猪。其实还要想一想，风停了怎么办？猪自己没有翅膀，不能飞，诸如此类追风口的企业有没有遵循基本的商业逻辑？企业靠什么赚钱？

老父亲干一行成一行，首先他的商业智慧就体现在他始终尊重商业规律，有商业逻辑。至于技术创新、组织管理、市场营销，这些都是技术层面的问题，可以慢慢地一个一个解决。经营不需要用那么多高级华丽的词来形容，本质上就是把企业持续做下去，为客户创造价值。

第二，他具有高瞻远瞩的战略眼光。这个说起来好像很简单，但是要做到并不容易。拉长时间来看，做好一件事，战略高度不仅需要有预判眼光，而且还考验企业家的把控力，需要有战略，有战术，有战斗力。

父亲从20世纪80年代后期便展现了他的战略思维，红塔山成功后，他在能源、医药、金融等板块的布局，为红塔集团带来巨大的经济效益和社会效益。

在年龄很大的时候，父亲重新选择在农业领域里创业，这个选择也

是一个战略选择。农业和人们的衣食住行相关，人们也需要高质量的产品。当然，世界上没有相同的企业，不管是产业、产品、市场定位，还是领导力、企业文化，总会有不同之处。适合这家企业的战略规划、布局，不一定适合另一家。只有足够了解自己，才有可能在对的时间做出对的选择。企业家要懂自己的企业，熟悉行业，也就是要理解商业规律，才有可能具备战略高度。做到这点并不容易，也很少有人能够做到像老父亲那样极致。

第三，他具有坚忍不拔的精神。周其仁教授说，企业家精神就是解决问题的精神。在父亲的这一生，问题始终没有间断过，接受濒临破产的糖厂、烟厂，然后老年开始种橙，面对问题父亲始终有一种坚忍不拔的精神。问题越多，他越坚忍。

作为企业家也好，作为个人也好，遇到困难，是继续向前走，还是掉头回来？企业家就是要不断解决问题，当你解决了一个问题，接下来一定有更大的问题，如果没有，那就代表着停滞不前，甚至是在后退、走下坡路。所以，没有问题的时候，一定是危机来了。

我很欣赏一个词叫“痛快”。拆开来理解就是，只有经历很大的痛苦，才能感受到极致的快乐。

解决问题是让人痛并快乐着的事情，脚下路陡坡弯急，但向前一步的风光一定更美。父亲在困难面前一直坚持解决问题，这很多人都见识过。这是不认输、不妥协的倔强，也是千锤百炼后的强大自信。

坚持做好产品

我之前在金融业打拼多年，如今认真做农民，体会到了父亲在土地上踏实前行的心境。每次在基地看到大家热情工作，看到乡亲们不用远走他乡，而是一家团圆，都在果园工作，我为他们感到很高兴。褚橙基地现在有很多年轻人，还有很多老农人，其中有很多人跟随父亲创业直到现在，他们愿意在这片土地上干活，而且干得很好。可以说这片土地因为他们而充满生机，他们因为热爱这片土地而满载希望。

干农业其实说起来也简单，就是要坚持做好产品，搞好产品质量。父亲不去基地的时候，总会打电话给基地的作业长们，询问当天的温度、气候、病虫害等情况，他一定要做到心里有谱。在开会的时候，他的数据信息总是最精确的，有关企业经营的一切全在他脑子里。有人说他记忆力好，其实归根到底还是他在坚持解决问题，具有坚持搞好产品质量的理念。

农业这个行业，到目前还没有真正形成一个规模化、相对标准化的东西，或者说还处于爬坡上坎的阶段。标准化的操作体系，对农业来讲相对难一些，但是我觉得是可以做到的，而且会越来越好。一旦做到某种程度，我们的产业就能规模化发展。实现这一步还需要继续努力。农业是一个充满希望的行业，希望有更多人加入这个行业，也希望有更多用户可以消费到优质的农产品。

我希望我们的事业可以做得更大一些，有更多的资源进入这个行业，这个行业也需要多一些像父亲一样的企业家，不但能搞好企业，还可以帮助更多的农民脱贫致富，让更多的人重新回到土地上。

父亲一直坚持做高品质产品，一个一个解决问题，这既是管理经营之道，也是精神之力。这是我的理解，也是我和褚橙团队正在践行的理念。

坚持初心，回归本质，砥砺前行，做好一件事也就没有那么难了。

以上是我个人之见，也用来和大家探讨。

褚一斌

2019年8月于云南褚橙基地

总序 从过去到未来

中国改革开放进入第五个10年，本土企业家精神、企业经营与管理的总结正在拉开大幕。从过去到未来，都需要基本的愿力，需要传承。

（一）

“我们相信：世界上每一位CEO、经理人和企业家都应该阅读这本书，每一位公司董事、顾问、投资人、新闻记者、商学院学生，每一个对世界最成功企业的出众特质有兴趣的人，也都应该阅读这本书。”

此处我们引用多年一直畅销的作品《基业长青》的序言里的这句话并不唐突。作为这套丛书的作者，我们同样认为，“我们如此斗胆声明，并非因为我们写了这本书，而是因为书中提到的公司和人确有很多可供借鉴之处，我们做了长期研究，写出这本书，就我们所知，没有人这样做过”。

在本书创作之前，我们对褚时健先生的研究时间长达8年，我们研究的持续性领先于任何一个研究褚时健先生的个人或团队。同时，我们也持续发布了我们的部分研究成果，比如《褚时健管理法》《褚橙方法》《褚时健传》，这些作品各有侧重点。现在的这套书并非这些成果的集结，而是用全新角度，披露了大量先前从未披露的内容。

贯穿我们研究和写作的中心问题是，褚时健先生将自己从事的每一

项事业都做成了行业翘楚，到底是什么样的经营、管理和精神特质成就了这一切？

“褚时健经营哲学”这套书是考拉看看企业案例研究中心的代表作品之一。考拉看看企业案例研究中心的使命是致力于成为中国领先的案例研究中心，发现穿越时空并使企业和企业家保持长盛经营的治理原则。要实现这个理想，既要超越今天无数的管理理论，更不能被各种新颖时髦的概念迷惑。

随着研究的不断深入，我们看到周围诸多“创新”“流行”的经营管理理论，但不少理论是新瓶装老酒。这大抵就是张五常教授所描述的，我们进入了解释时代，而真正的创新尚没有到来。

我们的研究之路并不顺利。虽然其中有各种管理经典的影子，比如绩效、全面质量、精益，而真正的挑战是，历史的架构并不能还原褚时健先生的经营管理思想。对研究者而言，要想研究他与生俱来的经营思想，必须打破过去的成见，建立全新的体系和语境。

如果说《基业长青》研究的是海外企业家的群像，那么我们这套“褚时健经营哲学”则是基于褚时健多次创业、持续成功所作的深度研究和总结。

时间如白驹过隙，中国过去40年涌现了一大批企业家，每位企业家都与众不同，经历类似褚时健先生的有之，但就其成功的独特性而言，中国唯褚，世界唯褚。虽不敢说后无来者，但肯定前无古人。世界上成功的企业和企业家屡见不鲜，但是持续成功，并在多领域成为行业翘楚的却寥寥无几。

（二）

2022年，《哈佛商业评论》将迎来它的100岁生日，这本以管理理论与实践见长的权威期刊的重要内容之一，是世界上各大知名公司的管理探索。然而，在这一超越国界的管理研究舞台上，东方企业和企业家管理思想在过去相当长的时间里却没有被过多关注。

2002年，中国某家出版社看到，“经过20年改革开放，中国与西方国家的差距正在逐步缩小”，“中国经济正与世界接轨，但中国企业的管理水平和竞争力与发达国家相比，仍有相当大的差距”，遂决定引进这本杂志。

2018年，我们开始纪念中国改革开放40周年，此时中国已成为全球第二大经济体，从德鲁克、波特到稻盛和夫，西方和东方邻国的管理思想紧随中国经济步伐，几乎成了中国商学教育的必谈话题，而我们的本土智慧才逐步浮出水面。

中国企业家缺乏思想吗？显然不是。我们非常欣喜地看到，随着中国经济的发展，中国企业家群体正在成型，企业家精神正逐渐凸显。

中国经济的辉煌成就从何而来？在中国制度创新之下，企业家用行动响应了国家的号召。那么，在共同的起跑线上，领先的企业家究竟因何领先？

这是我们关注的焦点。尤其是其中领先者，褚老当然算是标志性人物之一。

（三）

过去数年，我们一直致力于企业管理的研究。我们组织各方力量组建了考拉看看企业案例研究中心，陆续跟国内一流机构联合设立研究机构，希望发掘并记录中国企业家思想和精神，推动这些思想和精神实现更大的普世价值。

研究企业家的精神与思想是一个独特的命题，日本和美国学者在企业研究方面均建树颇丰。不过若将这些国家的企业研究经验放到中国企业家群体身上，我们发现并不完全适用。对中国企业和企业家的研究在范围和方法上面临着新的挑战。挑战来自两个方面：一是中国多数成功的企业家行事低调，深入接触他们并不容易；二是如何在呈现其思想精髓的同时兼顾外部环境的反馈性影响，我们还在摸索。

所幸经过多年积淀，我们已经找到一些比较好的平衡点，并且形成了以下三点基本认识。

一、中国经济进入新场景，迫切需要针对企业家精神和思想展开系统研究

企业强则国家强。在推动中国经济的发展中，企业起着越来越重要的作用。对于这样一支重要力量的特点模式和经验启示，需要集中力量去研究，尤其是在中国经济进入新场景后，更需要形成中国自己的企业经营思想。

中国经济正在转型升级，这40年来，中国的企业家多数是摸着石头

过河。东西方企业家除面临的市场环境不同之外，最大的不同则在于“出身”，中国企业家几乎都没有经过系统的商学教育，市场就是他们的战场和课堂。

中国企业家几乎都是从实践中走出来的，是干出来的，而我们针对企业家思想的梳理又相对落后。管理学家和企业家一直在为此努力。

当下，无论是美国还是日本，对本国企业的研究有丰富的经验和历史的传承。哈佛商学院企业史研究和教学在1927年就已经开始，这也是美国企业史作为独立研究领域的发端。

中国站起来了，企业家的能力也更为强大。中国企业家走向中国改革开放第五个10年，而企业经营与管理的总结才刚刚开始，它既迫切又充满挑战。

二、富强自信的中国需要有自己的企业史和企业治理思想

2018年是中国改革开放40周年，2019年是中国改革开放第五个10年的开端。历经过去40年的发展，中国经济总量成为全球第二，中国企业家成为全世界最有影响力的人群之一。

按照全球500强的席位和中国经济体的成长轨迹，无论如何，中国特色企业治理形成的中国模式，在全球企业治理的优秀思想中，应占有重要席位。

目前，中国企业家思想的研究可以说是支离破碎，既缺乏标准范

式，也没有形成积淀和规模。因企业和企业家在推动社会经济发展中的重要地位，企业史和企业家思想的研究必然成为日益受关注的一个领域。

以史为鉴，富强自信的中国需要有自己的企业史和企业治理方法。在GDP的硬实力跑道之外，中国企业的管理思想是软实力的重要体现。

三、企业家既需要创造财富，也要进行精神传承

我们一直在探索，什么是中国的企业家精神？这种推动企业家前进的能量是如何形成一种思想体系并惠及更多人的？我们如何传承企业家精神和思想？企业家在创造物质财富的同时，对于管理的探索所形成的体系如何分享给大众？

创造管理思想的通常是两种人：管理学家和企业家。历史经验表明，管理学家更多是企业家思想内容的提炼者或观察者。

惠普联合创始人威廉·休利特回忆道：“回顾一生的辛劳，我最自豪的，很可能是创设一家以价值观、做事方法和成就，对世界各地企业管理方式产生深远影响的公司；我特别自豪的是，留下一个可以永续经营、可以在我百年之后继续作为典范的组织。”

事实上，任何公司和组织都有生命周期。科学管理原理之所以能穿透时空，长盛不衰，关键在于这种方法论可以在全新土壤里生根发芽、行之有效。

当下，正值中国企业家传承交接关键期，相比财富的交接，中国领先企业和企业家精神、思想的传承更为迫切、重要。

（四）

中国企业波澜壮阔的发展历程和企业家跌宕起伏的生存进化为我们的研究提供了深厚的土壤，同时中国企业和企业家面临的诸多现实问题也为我们提出了全新的课题和挑战。

应时之需，管理学家、企业家和研究人员面临更为烦琐的研究挑战。我们针对褚时健先生的研究已持续多年，十分重视其具有普世价值的管理理论的总结和梳理。

结合当前深化改革的现实需要，密切关注中国企业和企业家思想的记录、研究与分享，在新形势下，我们迫切需要建立起一个中国企业和企业家思想研究的示范框架。

从中国企业发展的现实需要出发，探索其历史经验；从企业家的经历出发，记录其成长历程，探索企业家精神与思想。我们研究和记录的是企业家的智慧和经验。

“褚时健经营哲学”研究的是在中国影响众多企业家的企业家褚时健。

未来学家阿尔文·托夫勒说，生存的第一定律是：没有什么比昨天的成功更加危险。如果他和褚时健对话，也许就会改变其观点。褚时健数次经历无比凶险的困境，但却一次又一次获得成功。

饥荒岁月，褚时健曾一枪打到两只麂子，他称其为运气。而其后的成功却显然不是靠运气，而是靠一种科学的决策和管理方法。我们一直好奇这种方法是与他与生俱来的还是经过后天训练而成的。

在褚时健的管理实践中我们发现了泰勒的科学管理方法和丰田精益管理等各种管理方式的痕迹，而他本人却从未接受过这方面的专业管理训练。实际上，他的管理实践超越了先前某些学院派和企业派。换句话说，褚时健就是褚时健，他的方法自有特色。

很高兴可以通过这套书分享我们的研究成果。我们发现了诸多与众不同的经营法，且这些方法已经帮助相当多的企业获得了成功。当然，我们必须承认，我们所有的研究都来自褚时健的实践，这种实践正随新环境的变化而发生变化。我们希望提供一种可供商学研究分享的范式，作为褚时健成功经营思想的总结和传承。

目前商学教学模式主要有两种，一种偏重理论，一种偏重案例。前者首推芝加哥大学，后者以哈佛大学最具代表性。相对而言，案例教学更多地被商学院效仿。如今，中国的企业案例研究突飞猛进，但自主创新方面才刚刚开始。

此时，我们又想起了多年前那位引进《哈佛商业评论》杂志内容的编辑说过的话，“中国企业家和管理者的学习任务十分繁重，其中，理念的突破、技术与管理的创新是关键”，引进这些内容，“就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路”。

此种希望，也是我们今天推出这套作品的想法，而与那时的不同之

处在于，我们致力于中国本土领先企业家管理智慧的挖掘与分享。

考拉看看企业家案例研究中心

2019年6月

自序 怀念褚老并向他致敬

这是褚老离开后，我陆续写的文章的节选，代为自序。还有一些内容的节选，放到了本书的最后，作为本书后记。

（一）

2019年3月5日下午，收到褚老仙逝的消息，心情无法形容，就是难过。

上一年有人造谣说褚老去世，多希望这又是一次谣言！再看去年写的《褚时健传》，恍如隔世。

其实很少人可以走过91年的时光，老爷子这一生跌宕起伏，苦累欣喜都有，足够精彩。上一年他刚刚完成交接班，如今也算是一种休息吧。

书籍免费分享微信 jnztxy 朋友圈每日更新

他曾说想把褚橙规模做到年产5万吨，树种下去了，正在茁壮成长，我想他肯定在另外一个世界也能看得到他的愿望得以实现的场景。他懂得和树说话，树也相信他，所以他可以解决那么多关于果树的问题。

周其仁教授曾拜访褚老，他后来评价道：“解决问题是他的生

命。”这是一语中的的评价，我认识和了解的褚老痴迷思考，并且这些思考都针对所面临的现实问题。可以说，褚老脑子里面总是装着问题，总是在不停思考，即便是在生命的最后时光。

也许他天生敏感，所以总是可以找到解决问题的方法，我认识他这8年，他一直在处理各种问题。有一年果子品质下滑，他很难过，为了提高品质，他寻找各种解决方法。最后，为了解决这个问题，他砍了很多树，很多人不理解，但相信他。后来事实证明，他是对的。

老爷子确实是新时代的匠人，胸怀大爱，不单解决自己的温饱，也照顾团队的冷暖，早年跟着他开荒的人没有挨饿；后来他去酒厂、糖厂、烟厂，跟着他的人的收入也逐渐提高了，生活改善了；晚年种橙，周围的农民都很感谢他，褚大爷是他们的天。

金杯银杯，不如老百姓的口碑。

褚老热爱生活，无论什么时候都充满激情，小时候在河里摸鱼，晚年喜欢逛菜市场，买菌子。他的云南口音很重，我最喜欢听他说“我就是要把问题改觉了（解决了）”。他说到做到。

越是接触老爷子，越会认为他的企业家形象有别于大多数企业家。他在谷底时不气馁，在取得巨大成就时，依然痴迷于专业问题，不断探索提高产品品质的方法，他一直用实际行动把企业家精神展现得淋漓尽致。

第一次与褚老见面，我想他关心农业，便给他带了北京嘉博文公司生产的有机肥，他和马老（马建芬女士，褚老夫人）都很感兴趣，聊完天，他们就着手安排拿这个肥料做试验。这是对专业的认真。褚橙的品质和他的投入直接相关，褚老从来没有停止对橙子品质提升的研究。

百闻不如一见，我一直觉得自己比很多记者朋友们要幸运很多，因为我有很多机会接触到褚老。但从现在起，我又与大家一样，成为同样失去褚老的人。以后，褚老只能活在我的记忆里，他的音容笑貌，最多只能通过往日的视频来回味，只能靠文字、想象和回忆去揣摩。

我曾在很多个夜晚梦到和他聊天的情景，往往醒来后一夜无眠。

对于研究褚老的学者，迄今为止我最佩服的就是周其仁教授，他谈道，企业经营和企业家精神的本质，是必须卓有成效地解决问题。

那么，褚老究竟是如何解决问题的呢？同样的问题，我每次见面都会问，他的答案也从来都没有改变过，他说自己就是想把事情做成。

他会一直琢磨一个问题，直到解决它。这既是术，更是道，大道至简，褚老就是一个持续解决问题的人。

他说：“天道酬勤，不勤快的人在任何时候也不会有好结果。人间正道是沧桑。人有顺境逆境，情况不好的时候不要泄气，情况好的时候不要骄傲，做人才能长久。”

（二）

2019年3月5日，褚老永远离开了我们。当天下午我接到消息，悲痛万分，不愿相信；6日凌晨3点，我和考拉看看的联合创始人、出版人马玥从成都赶到玉溪殡仪馆，我们在门外久久沉默，悲伤不已。

灵堂诵经声中，褚老离我们那么近又那么远。他安详如睡着一般，我们数次见面，而这一次却是永别……出门寒风起，雨突然如豆下，泪

已如泉涌。

褚老是对我影响至深的人，我因他而改变了人生轨迹，我们第一次见面从谈论肥料开始，后来我辞职参与褚橙的销售和推广，然后又和内容团队考拉看看一起，持续多年研究他的管理、智慧和精神。这是一套纪念他的作品，也是我们希望传承他的企业家精神和智慧的作品。

这套书数易其稿，定稿前夕，我们和褚老天各一方，不能相问。按原计划，3月下旬我们赴滇，请他审阅，而今只能留下永远想念。

褚老是影响企业家的企业家，研究褚老的人很多，但是我可以非常自信地说，我们的研究既有独特性，也有领先性，截至目前其可借鉴性没有超越者，但我希望以后有团队可以超越。

我们是褚老二次创业的研究者、见证者和参与者，也是研究褚老时间周期最长的团队，目前公开出版的《褚时健传》（李开云、张小军著）、《褚时健管理法》（张小军、马玥著）、《褚橙方法》（张小军、熊玥伽著）等多部作品已达数百万字，而我们这套作品研究的重点方向是管理、经营和干法。

褚老的企业家精神之一是面对不确定性的笃定和坚毅。企业家精神之外，从操作层面来看，就是管理、经营和干法。

我们持续的研究所得之一是，无论在什么样的经营环境中，每一个经营者都面临许多问题，而解决问题的能力决定了经营的半径。褚老取得一个又一个新业绩的同时，依然面临种种困难，从来没有所谓坦途的时刻。

所有的成功都有迹可循，大道至简，学习是路，褚老的经营和管理

之道，适合各个领域的人学习。

我们希望这套书可以让你得到一些东西，经营没有止境，无论我们成功与否，都需要持续学习。当你打开这套书的时候，我想你已经开始了一段全新的学习旅程。接下来你会看到褚老智慧的真谛，既关乎思想也在于技巧，这都是我们长期研究的成果。我们坚信，只要你领略其中一二并付诸实践，小治则有改变，大调则脱胎换骨。

最后必须说明的是，完成这套书的写作，是我的心愿，更是一群人的共同努力，这里面既聚集了专业的研究者，还包括数位畅销书作家及褚老家族的成员。

这套书是我和考拉看看多位作家联合创作的，而真正的作者应该是褚老本人，我们不过是一群搬运工或者说观察者和见证者。

关于这套书，我们希望分享的是褚老的企业家精神、使命感和奋斗不息的勇者激情，不忘初心，矢志奋斗。

我们坚信，每个人都可以学习书中的精神和方法，而且可以变得更好！

感谢褚老，感谢我所有的搭档！

感谢所有的参与者！

感谢读者！也欢迎大家给我提出意见，邮件请发送至我的个人邮箱24973558@qq.com。

张小军

2019年5月

于云南玉溪、成都考拉看看图书馆

目 录

[推荐序1 中国企业家精神的极致](#)

[推荐序2 企业家精神和价值究竟是什么](#)

[总序 从过去到未来](#)

[自序 怀念褚老并向他致敬](#)

[前言 褚时健的管理有何不同](#)

[第一部分 把人当作人来看待](#)

[第一章 让工人把工厂当家，先把工人当人](#)

[工厂是家](#)

[解决职工的后顾之忧](#)

[关怀与平等](#)

[第二章 只有抓住人心，才能发掘人才](#)

[培养人才](#)

[公正用人](#)

[知人善任](#)

[留住人才](#)

[把机会留给年轻人](#)

[第三章 凡事冲在第一线](#)

[成为内行](#)

[带头解决问题](#)

[以实际行动影响他人](#)

[吃苦在前，享受在后](#)

[第四章 任能者责成而不劳](#)

[组织与个人的一致性](#)

[分权而治](#)

[把管理的钥匙交给职工](#)

[第二部分 制度是最好的管理](#)

[第五章 生产管理](#)

[从设备改革管理](#)

[工艺提效率](#)

[从原料开始](#)

[第六章 物资管理](#)

[食堂的启示](#)

[管钱+管物](#)

[从计划出发](#)

[仓储管理“两化”](#)

[第七章 质量管理](#)

[抓质量+监督](#)

[立体化质量管理](#)

[全员质量意识](#)

[“走出去，请进来”](#)

[第八章 市场管理](#)

[把握市场法则](#)

[让利不让市场](#)

[掌握供求与趋势](#)

[做一流的品牌](#)

[杜绝假货](#)

[第三部分 管好执行和利益](#)

[第九章 高效执行](#)

[执行第一要务是“快”](#)

[目标管理](#)

[尽力做标准](#)

[信息化管理](#)

[第十章 组织关系：建立利益共同体](#)

[组织体制变革](#)

[连接工农商](#)

[创新组织激励](#)

[第十一章 赋能个体：每个人都是主人翁](#)

[“半个合伙人”](#)

[抓关键点](#)

[扁平化](#)

[信任感](#)

[后记 生而有涯，而奋斗无涯](#)

[返回总目录](#)

前言 褚时健的管理有何不同

（一）

现在的中国正处于经济转型的关键时期，企业家们到底应该如何经营企业、管理企业，是一个值得深入探究的问题。褚时健先生的经营智慧或许会给我们带来一些新的启发，通过他的企业管理经验，我们试图总结出他的一套经营管理体系，如果用一个词总结的话，我们觉得应该是——管理至上。

中国现代经济发展史是一部企业家的创业史，许许多多的企业家用他们的努力，造就了改革开放40多年来中国经济发展的奇迹。褚时健就是这些优秀企业家中非常突出的一员，王石称他为“影响企业家的企业家”。若提到中国经济的某些节点，“褚时健”一定是绕不开的名字。

1928年出生的褚时健有着传奇的人生经历：在他15岁时，他的父亲去世，为了扛起家庭的重担，他不得不离开学校回家劳作。因为抓住了机遇，后来他幸运地得以继续学业，去了位于昆明的富春中学读书。解放战争期间，他积极投身革命，由于工作表现突出，被任命为连队指导员。解放战争结束后，褚时健当上了昆明市华宁县盘西区的区长。在“反右”运动中，他被打成“右派”，送到农场劳改。他在跌入命运谷底时并没有灰心，并以杰出的工作表现被调到戛洒糖厂当副厂长，在全行业几乎都处于亏损状态的时候，他领导的镇办糖厂却获得了30余万

元的净利润。1979年，51岁的褚时健又被调到玉溪卷烟厂当厂长，此后他创造了一个经营奇迹，将一个濒临破产的小厂变成了亚洲第一的烟草集团。1995年，他从巅峰跌入谷底。直到2001年，他获得保外就医的机会，在所有人都以为他会安度晚年的时候，他却借钱承包了几千亩荒山种橙子。现在，他所创建的“褚橙”已经红遍全国各地，他的经营传奇也被广为传颂。

（二）

在事物发展的过程中，会出现各种各样的矛盾，但是每个阶段肯定有一种并且只有一种矛盾是处于关键地位的，这种矛盾也被称之为主要矛盾。

褚时健的创业故事告诉我们，一个企业要想得到长久稳定的发展，必须抓住企业经营过程中的主要矛盾。正因为他一直力行这一点，所以他的历次创业均取得了令人瞩目的成果。

在玉溪卷烟厂时期，当时卷烟厂的工作重心就是提高烟的质量。当设备满足不了企业的需求时，他毅然决然地引进新设备，并且用他缜密的管理思维，判断出先进设备可以提高企业的产量，同时也让企业有了生产高档烟的条件，这为卷烟厂后来的发展打下了极佳的基础。

在褚橙时期，他在提升产品品质的基础上，还自己的人生经历，打造了“励志”的产品标签，使褚橙迅速崛起，在市场上甚至出现了一橙难求的景象。

如果将时间维度再拉长的话，我们可以将褚时健抓住主要矛盾的方

式总结为三大块：一是把人当人看，尊重员工，尊重人才；二是制度是最好的管理，只有在制度完备的前提下，才能做好管理；三是提高企业的执行力，促使每一位员工发挥自己的主观能动性，这是管理的关键。

下面我们从这三个方面来回顾他的创业历程，帮助大家更好地了解褚时健的经营管理方式。

管企业就是管人

从现代管理的角度来看，对人的管理是最根本的管理。对于管人的重要性，褚时健早就认识到了，而且他还用一种更加朴素的语言表达出来，那就是“把人当人来看”。

1979年，褚时健刚到玉溪卷烟厂时，厂里的情况十分糟糕，因为长期以来烟厂工人待遇不高、居住条件恶劣、工作环境差等原因，工厂工人人心涣散。所以当时褚时健做的第一个决定就是改善工人的居住环境，他用厂财务部清算出的100多万元，给职工盖了3栋共72户的宿舍楼。这一举措迅速得到了工人们的拥护，风雨飘摇的卷烟厂开始迎来了转机。

除了尊重员工，褚时健还有三个管人的窍门。

一是公正用人，抓住人心。褚时健认为，一个优秀的企业领导，不懂经济管理不行，而光懂经济管理也不行。作为企业的负责人，怎么识别一个人的长处，并使其发挥出来就显得非常关键。

二是大力任用有才能的人。褚时健到玉溪卷烟厂的时候，仍然属于政策比较敏感的时期，对于很多出身不好的人，很多领导都不敢任用。

但是褚时健采用的方式却截然不同，只要这个人有能力，他就敢用，当时他提拔的一名工程师和一名车间主任的身份就比较敏感，但后来他们都成了工厂里的优秀员工。

三是在困难面前以身作则。褚时健大胆创新，向省里争取建立把烟草公司、烟厂、烟草专卖局合并一处的“三合一”体制，在这一过程中遇见的最大问题就是人心不齐。褚时健坚持以身作则。比如，合并前的领导出差时要求坐之前公司提供的高档车，而不愿意坐合并后较差的车，褚时健就以身作则，无论车子高档还是一般，有什么车就坐什么车。

英国学者理查德·道金斯在他的著作《自私的基因》中写道：生物进化的单元或层次确定于基因。他用伦理学的语言揭露，自私是基因最基本的特性。

褚时健管理员工的诀窍在于尊重人的这一特性。在一次采访中，他谈到褚橙为什么会成功时说：“管理果园和管理烟厂一样，首先要考虑员工利益，不让他们吃亏，事情就好办。”

褚时健用这套方法管理公司，不仅促进了公司业绩的稳步增长，也得到了下属的尊敬和支持。在他开始种植褚橙时，他的起步资金正是来自于他的老下属。

制度是管理的基石

日本的“经营之神”、松下电器创始人松下幸之助在接受采访的时候说：“我经营的唯一方法是经常顺应自然的法则去做事。”他的经营

秘诀就是没有秘诀。

这正是老子所说的“无为而治”，但是想要做到这一点，就必须设计好完备的制度体系，这个体系也正是松下幸之助所说的“自然的法则”。如果没有健全的制度，那很有可能会“画虎不成反类犬”。

褚时健的管理天赋表现在制度标准的设计上。如果对他在玉溪卷烟厂的工作进行总结的话，他主要建立起了三个方面的管理体系，分别是生产管理、质量管理和营销管理。正是这三大管理体系的成功运行，才有了玉溪卷烟厂的辉煌时刻。

享誉全国的褚橙更是证明这一制度标准的绝佳案例。过去农户种植橙子的方式基本是凭借自己的经验，什么时候栽种、什么时候施肥、什么时候浇水等都没有统一的标准。但是褚橙的种植却颠覆了传统的种植模式，经过褚时健多年的总结，他将种橙的所有要求都用数字化的方式呈献给农户，大到果树种植的株距行距应该是多少，小到平均一个橙子要有多少树叶来搭配，等等，这些在褚橙种植基地都有着具体的要求。

褚时健对这一套制度进行了强力地推行，他不厌其烦地向农户讲述具体的种植方式和其中的科学道理，并配行了一套精细到农户个人的奖惩制度。

中国经济经过了几十年的飞速发展，经济体制也变得越来越完善，在这样的前提下，当下的企业管理者们需要更加重视企业管理流程的标准化，进一步完善管理体系，像褚时健那样将每一项规定落到细处，落到实处。

执行力是成功的保障

了解了褚时健的多个成就之后，很多人都会产生疑问：由于时间和精力原因，绝大多数人哪怕仅仅扎根于一个行业，都难以取得太大成果，而褚时健从事了好几个行业，种烟被称为“烟王”，种橙被称为“橙王”，在各个领域都取得了让同行仰视的成绩，他是怎么做到的呢？

我们觉得这和他尤为重视企业的执行力是不可分割的。

褚时健是一位“精算师”。这是十分符合他个人性格的一个比喻。中国管理学教授陈春花说，从管理学的角度看，“精算师”可以被解读为一位“管理科学家”。

100多年前，泰勒提出了科学管理的理论，他认为科学的作业流程可以带来效率革命。而褚时健所采用的正是效率实践的方式，由于科学执行，导致了效率释放，进而保障了产品力和价值链等经营要素。

美国知名经济学家保罗·托马斯和大卫·伯恩，在长期跟踪企业之后，提出了一个观点，他们认为企业成功20%靠战略，80%靠执行力。

为了提高企业的执行力，褚时健不仅采用了科学管理的方式，还采用了新的利益联结机制发挥员工的积极性。企业员工对自身利益的关注往往高于对公司利益的关注，所以在很多企业里往往存在员工工作能力差、工作态度消极的问题。在这种情况下，哪怕企业的管理者再高瞻远瞩，企业的决策也只能落于纸上，很难付诸实践。新的利益联结机制很好地解决了这一问题，在褚橙庄园，农户既不属于个体种植者，也不属于企业员工，如果要用一个词形容的话，“合伙人”的角色可能更为合适。

按照管理学方式界定，如果农户是公司员工，那么他们的工资构成

应该是“基本工资+提成”；如果农户是个体种植者，那么他们承包片区要出钱，没有权利获得企业给予农户的补助费用。而采用“合伙人”这种新的利益联结机制，给了农户最合理的利益空间，同时公司也获得了足够的控制权。不得不说是褚时健的一大创新。

除了上述这些，褚时健还用了一些其他方法来提高企业的执行力，比如向个体赋能等。

简而言之，上述三点是我们总结褚时健管理之道的关键，也是他在创业过程中推动企业快速建设及发展的智慧结晶。

（三）

我们研究褚时健的管理之道有着重要的意义。

首先，巴顿将军说过：“衡量一个人成功的标志，不是看他登到顶峰的高度，而是看他跌到低谷的反弹力。”经营企业是这样，我们每个人的的人生历程也是这样。褚时健用他的经历很好地诠释了这句话。这也是我们探寻褚时健经营之道最大的收获之一。

其次，褚时健的经历一直在提醒我们，真正的企业家是做出来的，而不是空谈出来的。就像诺贝尔经济学奖得主弗里德曼说过的那样：“企业家只有一个责任，就是在符合游戏规则下，运用生产资源从事利润的活动。”所以少些空想，多踏踏实实地做事才是我们该做的。

最后，褚时健有着属于自己的时代价值。经营企业就要跟许多复杂的问题打交道，这是每个企业家都避免不了的问题。作为中国第一批企业家的他面临了许多我们现在想象不到的困境，即使经历几次起伏，他

仍然能够创造一个又一个成功，这是非常值得我们尊敬的。对这个时代而言，褚时健的背影必将不断远去，但围绕其经历的很多思索都是值得回味的。

接下来，让我们一起走进褚时健的管理世界。

第一部分 把人当作人来看待

很多人好奇，为什么褚时健能够在烟厂工作期间管理好工人，又能够在种植褚橙期间管理好农民？有人称他是人性大师，他的管理是管人性。其实，褚时健在管理方面的智慧在于他始终将人才看成是企业发展的永动机，他的管人性，是将人当成真正的人来看待。

褚时健有一句话叫作：“关心人，真正做到首先把人当作人来看待。”

这不是一句空话，在种植褚橙期间，他很关心农户的收入，过去当地农户年均收入不到1万元，现在每家农户年收入能达到10万元左右。

想要管理好一家企业，首先要管理好人。在这一点上，做了一辈子企业家的褚时健很有发言权。从管理糖厂到管理烟厂，再到管理褚橙基地，褚时健总能将人心涣散扭转为万众一心，因为他拥有一套独特的管理人的秘诀。

在现代企业管理中，企业多数把人分成四类，第一类是“工具人”，将人视为和机械一样的被动性的生产工具；第二类是“经济人”，一切以经济效益为先；第三类是“社会人”，这些人无论是管理者还是被管理者，都是企业这个“小社会”中的一员，归属于集体；第四类是“决策人”，是现代管理中对人的认识，即把人首先当作人。在褚时健看来，企业要选第四种人。

褚时健认为，无论是管理者还是被管理者，他们都是不同层次的决策者，更为重要的是，他们的决策都是为了达到共同的目的。不仅个人要依赖团队，团队的存在和发展也依赖个人自主性和创造性的发挥。个人具有自主性和个性，企业要让个人的才能得到最充分的施展。

企业的“企”字，上面是“人”，下面是“止”，意为它是一项始于人、止于人的事业。

可以说，管理的中心是“人”。美国管理学大师彼得·德鲁克曾说过，管理首先是人的管理，如果将人的问题都解决了，那么管理的很多问题也就迎刃而解了。

第一章 让工人把工厂当家，先把工人当人

不关心工人痛痒的厂长不算是个好厂长。[\(1\)](#)

——褚时健

褚时健曾这样说道：“人才，人才，人是其核，只有抓住人的心，才能发掘人的才。”这个观点，在他刚到玉溪卷烟厂的那天就在他心底生根了。[\(2\)](#)

员工的人心是什么？是一种价值观和价值取向。企业也有一种价值取向，这种价值取向就是企业的经营哲学。褚时健信奉“把工人当人”，这不只是口头上的一句话，而是他用一生的经历总结出来的管理体验，褚时健认为一个好企业应该解决员工的后顾之忧，这才是企业长存的根本。

工厂是家

褚时健尊重工人，在他管理烟厂和去哀牢山种橙期间，都有很多这方面的案例。在他的管理中，时刻都能看到以人为本的痕迹。

1979年，中国开始拉开改革开放大幕，褚时健与玉溪卷烟厂的缘分也始于此时。他接受上级的调任，到玉溪卷烟厂当厂长。与当时国内很多企业一样，彼时的卷烟厂规模小，设备落后，且厂里派系斗争严重，员工人心涣散。⁽³⁾他曾回忆刚到玉溪的情景：“破旧而杂乱的房屋，坑洼不平的路面，工人们呆滞的目光和灰暗的身影。厂区大部分房屋是用土坯建的，因为年久失修，放眼望去一片萧条。”⁽⁴⁾

到玉溪的第一天，厂里给褚时健安排了一间14平方米的砖砌平房，里面只有两张高低床和一张旧木桌子，褚家一家四口，妻子马静芬和女儿睡下铺，褚时健和儿子睡上铺。后来他向厂里申请了一间28平方米的房子，因为小，房间放入锅碗瓢盆和床之后，就没有多余的空间了。

作为当时的厂长，褚时健的住宿条件尚且这样，可见整个玉溪卷烟厂的条件也不容乐观。一上任，褚时健率先挨家挨户走访员工，进入员工家庭，深入了解每个员工的生活。工人很辛苦，收入低、条件差，住房十分紧张。因为土坯房数量有限，只能把一间隔成两间，一间28平方米的土坯房，一般是两个人或者两家人挤在一起住。有位老工人甚至一家三代都挤在一个小土坯房里，异常拥挤。职工们常常开玩笑说：“这边的孩子撒尿，就冲到那边的床上了。”不仅住宿条件艰苦，有的员工穷得连保温水壶都买不起。褚时健时常看到职工自带一个瓦罐，在下班的时候用瓦罐接一罐热水带回家。而全厂有1/3的员工家庭都是这样的

生活条件。

褚时健看到整个工厂职工的生活条件后，心里很不是滋味。虽然自己的住宿条件也相当艰苦，但想到工人在工厂辛苦工作，工资还不够维持他们基本的生活时，他心痛不已：“不关心工人痛痒的厂长不算是个好厂长。”于是褚时健暗下决心，一定要率先解决员工的住房问题。在他看来，工人在企业为国家工作，企业就应该要给工人基本的生活保障，这不仅为了企业的发展，更是企业的基本道义。^⑤

1980年，褚时健在全厂职工代表大会上向全体工人承诺，在半年内为厂里的一线工人修建3栋公寓，由副厂长亲自负责建房的事。承诺一出，玉溪卷烟厂的全体工人都沸腾起来了。但仍有很多人表示怀疑，以前的厂领导就是只说空话，而且建了房也是先分给领导及其亲信。他们以为褚时健也是一样，并不相信他。

然而，让工人们没想到的是，没过几天褚时健就找来一支农民建筑队，他们都是附近村庄的农民，老实忠厚，做事麻利，仅用4个月的时间就盖好了3栋楼。褚时健没有食言，房子盖好了，72户一线工人住进了新房。

此次为烟厂工人盖房，褚时健一举赢得了烟厂职工的信任，接下来的十几年里，厂里一直在给工人盖房子。从1990年起，玉溪卷烟厂先后又建了60多栋职工宿舍楼，厂里的单身青年只要结了婚就能分到37平方米的套房，人均住房也由原来的4.5平方米增加到10平方米。在褚时健担任厂长期间，一共为工人盖了5000多套房。

多年后他在一篇文章里回忆说，当时分到房子的工人欣喜若狂，有人跑来对他说：“领导心中有‘人’字，我们心中就有‘家’字，工厂就是我

们的家。”朴实的话语道不尽的是工人心中的感激之情，这份感激最终化成动力，他们跟随褚时健一起将不知名的小烟厂带向了国际舞台。

现在在褚橙基地，公司为种植户提供住房，还有小块菜地可以让他们种植蔬菜，这些措施从基地初建时就开始配套执行了。有些种植户种上了各种绿植，也有人养了一些鸡，家在基地中，算是家企合一。

解决职工的后顾之忧

褚时健在管理烟厂的时候，把“第一车间”设立在田间，在管理褚橙的时候，也和种植户打成一片。大家都相信他可以解决问题。

在玉溪卷烟厂做厂长的十几年，褚时健心里想的只有两件事：一是提高工厂利润，让工厂赚钱。二是提高职工生活水平，切实解决职工的后顾之忧。

褚时健不仅为职工解决住房问题，还考虑到了工人子女的教育问题。他建起了可容纳300多个孩子的幼儿园和厂办学校，厂里职工的孩子可以从小学一直读到高中。玉溪卷烟厂不仅建学校，解决工人子女上学难的问题，而且非常重视学校的教学质量，努力为他们创造一个便于学习和休息的良好环境。

1984年，厂办学校希望从烟厂借30万元盖教学实验大楼。当时学校学生日渐增多，学生数量已经有1500人，而教师工资低，流动性大，并且教学设施不全，没有一个像样的教学实验室，因此想从烟厂借钱建一栋实验大楼。褚时健二话没说，当即让人拟定60万元的支出计划。他对学校负责人说，不仅要盖楼，还要给教师盖宿舍。在这之前，厂办学校的高考升学率很低，而自从1985年后，厂办学校不仅建起了实验大楼，还引进了一大批内地城市的优秀教师，充实了学校的师资队伍，升学率也逐步提高。

同时，褚时健也为丰富工人人们的物质生活下了很多工夫。褚时健管理玉溪卷烟厂期间有一个有名的“名烟串换”案例，其中就有他为改善工

人生活而做的串换。当时云南肉食供应不足，职工食堂很难见到肉，而四川粮食富足，猪肉过剩，褚时健就想到用厂里的香烟和四川烟草公司换火腿，烟厂再把火腿低价卖给工人，这样工人就能吃到肉了。

解决了最基本的生活条件，褚时健还不满意，厂里的利润年年攀升，他想着要提升职工的生活品质，于是他在厂区修建了花园，做绿化，引进闭路电视频道，修沐浴室，建中西医俱全的职工俱乐部，丰富职工的业余生活。玉溪卷烟厂工人的实际问题和福利每年都在提升，职工宿舍也接连不断地盖，厂里工人有房了，收入高了，生活水平好了，也有姑娘愿意嫁到玉溪来了。

褚时健的这一系列举动使烟厂的职工有了归属感，让工人感受到了自己的主人翁地位，同时这也抓住了职工的心。因为厂里所有的这些福利已经基本满足了一个人的生活。自己有房，孩子可以就近上学，还有各种生活娱乐，用现在的话来说，这已经是一个小型的商业圈了。

后来褚时健搞果园，开办之初，原来农场留下来的农户不到20户，几年以后，一拨又一拨的农户抢着要进入果园。农民们拖家带口来到果园，都是互相介绍或推荐来的，投奔这里的原因很简单，大家的土地、房子、树苗、肥料都是公司出，每个月还有生活补助，大家的收入一直在增长。^⑥

关怀与平等

一个好的企业管理者，不仅要做到把企业办好，更重要的是要让员工越来越好。如何让员工和企业同时进步，这就需要员工和企业拥有相同的价值观。员工做事，企业做人，重视员工的精神需求，关怀员工，这就是人性管理。

人性管理是褚时健在管理职工方面最大的一个特点。首先是员工福利的投入，从住房到教育再到物质生活的丰富，可以说是面面俱到。无论是做烟还是种橙子，他的很多举措都体现了他对人性的独特把控。

褚时健非常重视员工的精神需求，每年都将上百万元资金用在职工培训及其生活文化设施建设上，他常常对厂里的人说，“我们不仅要生产一流的卷烟，也要有一流的精神文明”。所以，他建俱乐部、开电影院、修游泳池等，还创办了《玉溪烟草报》、玉烟广播电台等，这都是为了建立一种企业精神，用这种精神来激励员工。在他的精心培育下，玉溪卷烟厂上下同心，渐渐形成了“天下有玉烟，天外还有天”的企业精神。[\(7\)](#)

正是这种企业上下同心同气的精神，才使玉烟打败了英美等众多名牌烟，成为当时的“烟王”。褚时健不仅重视对员工精神的培养，对其合法利益也尽力为其争取，做到了人性至上。

在对褚时健进行的一次采访中，曾有记者问起关于工会在企业中的作用。褚时健回答道：“工会的基本职能是为工人的利益说话。如果只从行政的角度考虑玉溪卷烟厂的发展，有时候可能忽略工人的一些基本

权益。这样的情况下，有一个代表工人讲话的工会是非常有必要的。”在玉溪卷烟厂，党、政、工都对国家负责，在国家兴旺的前提下，才有机会搞企业；企业搞好了，企业中的工人会觉得有一份属于自己的自豪感。反过来，如果工人工作干得不好，企业没有收益，同样也会影响国家的利益；国家的利益上不去，企业就得不到良好的发展，那么工人的利益也就得不到保障，从本质上来说，工人是企业的主人翁，这是千真万确的。⁽⁸⁾

作为企业的主人翁，工会的存在就是为了保证工人的利益。作为工会的支持者，褚时健自身也在尽力维护工人应得的或超出期望值的权益。

1987年10月，彝族干部扒天益因患脑出血住进区医院。褚时健得知此事后马上赶到医院看望，并仔细嘱咐护理人员多关照。在医护人员的努力治疗下，病人很快出院了。但是从此以后，这位干部的下肢活动受到限制，手头的活计也干不成，他心里十分着急。褚时健见此情形，耐心地安抚他，让他不必为工作担忧，还嘱托相关部门和人员好好照顾他，让他心情愉快，不要有思想负担。⁽⁹⁾

对于玉溪卷烟厂的女工，褚时健也很关心。当时厂里共有女工1622人，占职工总数的44.2%。每日里她们分别在复烤、制丝、卷烟、包装等不同的岗位上承担着计件任务，下了班还要忙家务，可谓是“妇女能顶半边天”。其实在工作中，她们所具备的智慧、潜能和力量与男职工相同甚至超越男职工的。

然而，封建社会遗留下来的“重男轻女”的思想，导致有些企业如今依然忽视女工的合法权益，这种行为是不对的。褚时健在玉溪卷烟厂发现了她们的价值，同样也发现，不调动这“半边天”的积极性，那10项经

济技术指标起码要掉下来一半。他建议专门设立女工委员会，关心女工的困难和诉求。在日常生活中，他不摆架子，不打官腔，尽量抽空过问女工的生活和学习，并征求她们的意见和建议。他批准建立起女工保健室、女工卫生室、孕妇休息室和治疗室等，让女工的劳保福利得到保障和充实。不仅如此，他还主张给职工过生日，从1989年1月1日起，厂里的3907名职工按照姓氏逐月逐日排队，生日当天员工会收到蛋糕和庆贺礼物。⁽¹⁰⁾这是在别的工厂无法体会到的尊重和重视。

在工会的筹划下，厂里每年都要拿出100多万元用于工人的福利支出。工会除了要把这笔钱用好以外，还要负责厂里的增产节约，以及工人的生老病死等很多工作。工人们对于工会信任，也减少了厂里的负担。

在褚时健的思想中，男女平等天经地义，所以工会不会只专注于维护男人的权益，同样也关心女工权益。在褚时健之后的人生中，他也一直践行对大家一视同仁的思想，只要在他手下工作，他就让你衣食无忧，让你感受到被平等对待，被真心关爱。

褚时健的妻子马静芬女士说年轻的时候褚时健不懂关心人，但褚时健却一直关心员工。不管自己条件多艰苦，都想办法先让员工过上好生活，给员工盖房，解决员工的后顾之忧，给员工传递企业精神价值，为员工争取最大利益。他真正做到了一个管理者的调动作用，真正把员工放在心上。

法国企业界有一句管理名言：“爱你的员工吧，他会百倍地爱你的企业。”褚时健正是做到了爱员工，将员工和企业捆绑在一起，使企业有了群策力，企业一旦走入上坡路，就进入了良性循环，所以他不管做什么都能做成。

褚时健自己则说：“要想把企业做好，就要让职工把企业当成自己的家；而要人把企业当成家，首先领导要把人当作人来看。作为厂长，一定要公正，将心比心，将人当人。你公正不公正，职工心里清楚。”

-
- (1) 李开云，张小军. 褚时健传 [M]. 北京：石油工业出版社，2018.
 - (2) 夏忠华. 管理出效益 [M]. 北京：企业管理出版社，1996.
 - (3) 褚橙是一种境界品尝的是精神 [J]. 北京农业，2014（35）：58-60.
 - (4) 先燕云，张赋宇. 褚时健：影响企业家的企业家 [M]. 湖南：湖南文艺出版社，2014.
 - (5) 张奕，江南. 勇者激扬：褚时健传 [M]. 北京：九州出版社，2014.
 - (6) 张小军，熊玥伽. 褚橙方法 [M]. 南京：江苏凤凰科学技术出版社，2015.
 - (7) 《红塔山传播集》编委会. 红塔传播集（1986—1994）——通讯篇 [M]. 北京：经济日报出版社，1995.
 - (8) 《红塔山传播集》编委会. 红塔传播集（1986—1994）——通讯篇 [M]. 北京：经济日报出版社，1995.
 - (9) 先燕云，何晓萍. 中国烟王褚时健 [M]. 北京：华龄出版社. 1996.
 - (10) 先燕云，何晓萍. 中国烟王褚时健 [M]. 北京：华龄出版社. 1996.

第二章 只有抓住人心，才能发掘人才

人才人才，人是核心；只有抓住人心，才能发掘人才。

——褚时健

从 小时候的“孩子王”，到农场“改造”期间“管伙食的能人”；从玉溪卷烟厂的“治厂能人”，到果园的“老板”，褚时健有自己独到的管理心得，那就是只有抓住人心，才能发掘人才。

企业与企业之间的竞争，终归是人才的竞争，这一点已成为管理界的共识。

卓越的企业，除了创始人外，都有一群忠心跟随、才能卓著的员工。人才管理涉及识人、选人、用人、留人等各个环节。现在很多企业，还新增了对离职人员的跟踪管理。可见人才管理对于企业发展的重要性。

然而，每个人的价值观不一样，需求不一样，思想不一样，导致“千人千面”，如何科学管人、艺术管人已成为管理界多年来探讨的热门话题。

玉溪卷烟厂是一家大型国有企业，又属于特殊的烟草行业，很多工人都养成了吃大锅饭的风气，形成了论资排辈的工作作风，要想在这样的企业里面推行现代化的人力资源管理，其难度可想而知。

抓住人心，这话说起来容易做起来难。通过以下几个侧面，我们可

以深入了解褚时健的管人智慧。

培养人才

褚时健刚到烟厂不久，厂里就出了一件让人头痛的事情：一台引进的包装机突然停止了运转，厂里的几个技术工人围着它东转西转，折腾了七八天，依然没有结果。眼看生产任务被耽误，褚时健心急如焚，只得急召外国专家前来处理。这位外国专家来到厂里不到十分钟就解决了问题，机器开始正常运转。

这件事情给了褚时健思想上很深的触动。为什么我们干了十几年的老技术工人花了一周都没有解决的问题，外国专家十分钟就解决了？

归根结底，还是因为厂里人才匮乏啊！这让他意识到人才的重要性：一定要引进人才、培养人才！

意识变，行动变。

1984年，褚时健采取各项措施，加紧培养人才。他拨款开设教育课，对职工们进行培训；他要求厂里的技术骨干向国外的专家们学习；同时，邀请外国专家、业内专家来厂授课。

通过多层次、多渠道的人才培养措施，玉溪卷烟厂逐渐形成了“普通工人向骨干学习、骨干向行业专家学习、行业专家向外国专家学习”的人才培养体系。

据统计，“六五”计划以前，国家从来没有给玉溪卷烟厂分配过一个大学生。根据1984年的统计数据，当时厂里经过评定有工程科技职称的有34人，仅占职工总数的1.2%。而到了1989年底，厂里已经有了一支

139人的工程技术人员队伍和590名高、中、初级技工，全厂技工的培训面达到了73.3%。由于工人的技术素质高，进口设备的使用效率达到了70%以上。⁽¹⁾

1983—1986年，玉溪卷烟厂投资36万多元，用于多层次、多渠道培养人才。1984—1994年，玉溪卷烟厂累计拨出教育经费200多万元，73.3%的职工分期分批进行过脱产的专业短期培训，近200名职工参加过大专院校代培和夜大、函大学习，不少人毕业后成了新一代的管理人才。

1985年，玉溪卷烟厂从意大利引进的一台包装机又出了问题，一位刚培养起来的新人毛遂自荐，通过查找资料，反复调试，经过两天反复摸索，最终使机器得以正常运转。

玉溪卷烟厂尝到了人才的甜头。1987年，“引进制丝生产线和卷接机消化、吸收”的科研项目获得中国烟草总公司科学进步技术二等奖。有职称的科技人才占职工的比例，从1987年的1.2%上升到1989年的11%，据悉，这在全行业当中可算是高比例。

多渠道、多层次培养人才在后来褚时健的创业中被广泛运用，比如长期对种植户进行培训，褚橙团队目前还和多所学校建有人才共同培养项目。

公正用人

在被打成“右派”下放到农场“改造”的时候，农场的人分成两派，相互斗争，褚时健却一心开荒种地、捞鱼养猪。别人问他为什么不参与，他说：“他们斗来斗去，总得要吃饭吧？都去斗了，吃什么？”

在戛洒糖厂的时候，他仍然戴着“右派”的帽子，上面的检查组来了之后，他就把“右派”的帽子戴上，职工们形式上拉他游街；检查组一走，帽子又挂回墙上，他依然是厂长。职工们心里很清楚，任何一派都舍不得斗争褚时健。一个小小的镇办糖厂，一年纯利润30多万元，别人100斤甘蔗只能榨9斤糖，戛洒糖厂能榨出12斤。职工们怎么舍得斗他？

1979年，一辆解放牌卡车驶进戛洒糖厂，将褚时健和家眷接往玉溪卷烟厂走马上任时，200多名职工围在卡车周围，洒泪与厂长告别。职工们都说：“厂长走了，我们的福气也没了。”

单枪匹马刚到玉溪卷烟厂，就有人告诉他：“你要好好权衡一下啊，哪些是你的人，哪些不是你的人。你要有自己的一伙人，这样才不会被人整。”

褚时健笑笑说：“我这个人从来不拉帮结派。一个单位你一派我一派，大家明争暗斗，尔虞我诈，还怎么搞生产？”

褚时健是这样说的，也是这样做的。在用人过程中，他只求公正、唯才是举，只要有才干的人、品德好的人，都在他的提拔范围之内。

褚时健用人有“三看”：

一看品德。一个人是不是人才，并不是先看他的才干，而是品德。一个人只有把品德和忠诚度放在首位，才有可能被重用。无论一个人多有才华，能力多么突出，如果品德败坏，那这个人也是不能用的。

二看专业。一个优秀的企业管理者，对经济一窍不通是不行的，但只懂经济也不行。在专业知识上要有突出的地方。这里所说的专业，不但指专业技能，还指在自己的专业领域方面进行拓展，比如懂政策、善学习、善总结等。

三看眼光。如果一个人品德好，专业技能也突出，但如果不具备高瞻远瞩的格局，不具备现代企业管理意识，不具备危机意识，没有远大的规划，那么这个人也是不能适应市场经济形势的。

在“三看”的基础上，褚时健不拘一格用人才。车间里原来有一个工人，因为在“反右”斗争中犯过错误，褚时健得知后，通过上述“三看”，判断这个工人是一个人才，于是大胆将其提拔为车间主任。这名车间主任果然不负众望，带领车间取得了较好的效益。

褚时健常常说，用人一定要公正，不能有偏袒之心，赏罚分明；一定要将心比心，把人当人看。人都是有自尊的，人都是自私的，人都是有虚荣心的，知道了这些人性，在管人的过程中，才能更好地“把人当人看”。

在农场改造期间，褚时健有一次大病一场，连日滴水未进、高烧不止，幸亏有一个医生，拿出仅有的一片奎宁救了他的命。后来褚时健调到玉溪卷烟厂并升任厂长后，这名当年的救命恩人找到褚时健，希望褚时健能想办法给他一个好点的职位。考虑到这个人的实际能力，结合卷烟厂的情况，最后，褚时健只安排他做了个一般干部。有人不理解，说

当初人家救了你一命，你竟然只给了人家一个很普通的职位，这是不懂得感恩。褚时健说：“我现在是一厂之长，要一碗水端平，要讲求公平公正。如果因为他是我的朋友，我就将他提拔到很高的位置，别人怎么想？一个领导公正不公正，职工心里是很清楚的。只有把广大职工的积极性调动起来，这个厂子才有希望。”

不搞亲属派系，公正用人，唯才是举。这是褚时健的用人准则。在玉溪卷烟厂的十多年里，烟厂不断在变化，但领导班子成员基本没变化。因为领导班子团结稳定，领导者公平公正，这才推动了企业的发展。到1994年，玉溪卷烟厂为国家创税累计达182亿元。

知人善任

人都有过错，不可能十全十美，褚时健深知这一点。正因为这样，所以在用人的时候，他也大胆用人，知人善任，用人所长。

车间有一个修理工，多年来不但任劳任怨，而且还能创新性地工作。在参加进口制丝生产线的安装调试过程中，刻苦钻研，解决了实际问题，让褚时健刮目相看。更重要的是，这名修理工根据这次经验教训，起草了一份《进口设备管理办法》交给了车间领导。当褚时健看到这份管理办法后，连声称赞。就在准备提拔这名修理工的时候，有人提出了反对意见：这位修理工家庭出身不好，父亲是地主，在“文化大革命”中犯过错误。褚时健得知后说道：“谁没有过错呢？我们用人，要用人所长，不要只看到别人的短处。”

这个修理工被提拔成车间主任后，开始充分发挥自己的管理才能。他整顿车间纪律，制定车间奖惩措施，修订进口设备管理办法，还常常下到车间一线，解决工人们不能解决的难题，深受车间工人欢迎。上任不到两个月，这个车间的日产卷烟量就由原来的400多箱提高到了500多箱。

大胆任用，知人善任，用人所长，这就是褚时健的用人法则。

明白了这一点，你就会明白，作为一个上级，不用处处表现得比下级懂得多，大胆承认自己是外行，反而更能得到别人的尊重。事实上，褚时健正是由于能够认识自身的不足，才能发现别人的优点，才能尊重、信任、放手、支持、关怀下属，从而影响下属，使之尽其才，竭其

力，为共同事业建立功绩。

作为一个领导者，在选拔人才的时候，就应该懂得让员工发挥自己所长。如果提拔错了一个干部，将会影响一大批员工。因此，作为领导，任用干部就显得非常重要。为了充分认识、了解人才，褚时健出台了两个规定：一是新上任的中层干部都有一年的考察期；二是出来参加工作的大学生必须到车间劳动半年。

只有调动每个人的积极性，公平公正，互相取长补短，上下级相互信任，这样的团队才是最有活力、最有战斗力的团队。

人们在评价玉溪卷烟厂和褚时健时说，在玉溪卷烟厂，干部能上能下，职工能进能出，具有技术专长的工人和技术人员受到尊重，管理人员的才能得以发挥，贡献突出者受到重奖，职工以“我为玉烟争光荣，玉烟光荣我光荣”为共同心愿。⁽²⁾

留住人才

企业竞争日趋激烈，谁拥有了人才，谁就抢占了先机。人才要引得进，还要留得下。为了留住人才，褚时健在玉溪卷烟厂工作期间，曾经留下过一段佳话：

1987年底，一位意大利高级技术人员塞鸠站在玉溪卷烟厂门口，与前来送别的褚时健握手道别。塞鸠感激地说道：“我已经53岁了，没两年就退休了。等我退休以后，我非常愿意来玉溪卷烟厂工作，继续贡献我的力量！”

一个外国工人，为何与玉溪卷烟厂结下了不解之缘？

原来，早在当年年初，塞鸠刚来到玉溪卷烟厂不久，褚时健就接到一封电报。在电报里，意大利GD公司要求他立即回国，而且在电报里这样向厂方解释：“像塞鸠这样的人，我们厂里还有很多，把他换回国，对贵厂的业务一点影响也没有。”

塞鸠看到这封电报后，非常生气，认为自己在公司没有得到重视。

褚时健却并不这样认为，他立即给GD公司回了一封电报。在这封电报里，褚时健将塞鸠大大地表扬了一番，并且说，现在厂里正处于进口设备安装调试的关键时期，需要生性严肃且技术高超的塞鸠作为指导。GD公司在收到这封电报后，同意了厂里的意见，让塞鸠继续留在玉溪卷烟厂工作，直到工作全部结束。

这次的“电报事件”，塞鸠感受到了被尊重，也感受到了褚时健的人

格魅力。

很多企业在招聘人才的时候，对人才许以优厚的待遇，然而，当人才来企业工作一段时间后，却发现诸多不如意，甚至与自己想象中的情况大相径庭。这就是人才流失的原因。

如何留人，也是一门学问。

褚时健用感情留人，用他的大度与宽容留人，用各种激励和竞争机制留人。只要是真正的人才，只要适合公司的发展需要，就会有一方自己的舞台。

把机会留给年轻人

在和褚时健的接触中有一个很大感受是，他总是乐于把机会留给年轻人。

1988年，玉溪卷烟厂开始步入了从国际引进先进设备进行生产的阶段。厂里也经常派人到国外去学习先进经验。

在20世纪七八十年代，出国还是一件时髦的事情。尤其是公费出国考察，在很多人看来，更是一次“旅游观光”的机会。因此，为了争夺一个出国名额，很多人不惜使用各种手段。

1988年3月，玉溪卷烟厂接到一份通知，这份通知来自云南省经委，点名让褚时健去美国学习。

接到这份通知后，褚时健却拒绝了。他说：“出国学习的机会，就让给年轻人去吧。我年纪大了，也不用跟年轻人争这些东西了。年轻人更能学到东西。”

后来，厂里派了一名副厂长出国学习。

在褚时健看来，年轻人有魄力，有想法，能创新，精力旺盛，记忆力强，只要一有机会，就让年轻人上。

1983年，褚时健曾经提拔过一批年轻人。在这一年，褚时健提拔了年仅31岁的李涛成为副厂长，后来又推荐他当厂长。

这个消息传开后，厂里很多人都提出了反对意见：“才31岁就想当

厂长？愣头青也能当厂长吗？”

提出这些反对意见的，大多是比李涛年龄大的人。这些人认为，自己比李涛年龄大，比李涛先来厂里很多年，没功劳也有苦劳，他只不过才30岁出头，凭啥当领导？

褚时健知道后，专门召开了一次会议，做大家的思想工作。他说：“那些自认为在厂里干了几十年、什么都没当的人，你们应该好好想一下：为什么干了几十年却什么职位都没有？那只能说明你们的工作做得很差啊！我们这里不谈论资排辈，不讲资历，只讲能力。”

褚时健的一番话，说得大家心服口服。褚时健也拿出事实：李涛虽然年轻，但在副厂长位置上学会了企业管理，在全国厂长经理考试中获得双优，企业的很多措施和办法都是他想出来的。最终，褚时健说服了大家，李涛被任命为厂长。

褚时健常常说，只有年轻人成长起来了，一个企业才会有希望，一个企业才会有活力。

褚时健说：“在技术上面，我没有直接给技术人员指导，我总是授权他们去做，我信任年轻人，只问结果。”⁽³⁾

褚时健大胆提拔年轻人的做法，充分释放出一个信号：在玉溪卷烟厂，没有论资排辈，只看品德、能力。干部要能上能下，职工要能进能出，有能力将得到提拔，没能力将被淘汰。

玉溪卷烟厂属于烟草行业的单位，是大型国有企业，很多职工习惯了论资排辈，习惯了出工不出力，习惯了拉帮结派。褚时健的这些先进管理理念在今天看来很正常，但是在当时的时代背景下，在玉溪卷烟厂

里还是引起了不小的轰动。

正是因为他的这些举措，玉溪卷烟厂才焕发出了蓬勃的生机。

后来褚时健重新创业，在哀牢山上种植橙子，依旧大胆任用年轻人。他引进了一批大学生，先是让他们在基础岗位上锻炼，再提拔为小组长，然后逐渐进入基地的管理层。今天的褚橙基地，干部都非常年轻，这些新鲜活力给褚橙的管理注入了年轻的基因。

① 景克明. 天下有玉烟：玉烟文集 [Z]. 玉溪：玉溪卷烟厂，1990.

② 张小军，马玥. 褚时健管理法 [M]. 北京：中国友谊出版公司，2016.

③ 时代纪录. 褚时健说：生活总会给我们留下希望 [M]. 北京：新世界出版社，2016.

第三章 凡事冲在第一线

我80多岁，还在摸爬滚打。我现在蹲下就站不起来了，但分枝、挂果的时候我都要去果园，坐在边上，让人扒开树叶露出果子给我看。

——褚时健

管理学流行一句话：做给员工看，带着员工干。所谓干部干部，必须要干也要部。考拉看看企业案例研究中心的团队在褚橙新基地和老基地都做过调研，既采访过长期追随褚时健的成员，也走访过加入褚橙团队不久的新员工。褚橙团队的管理层普遍年轻，这个和褚时健愿意给年轻人机会有密切关系。这些干部都有一个特质，就是做给农民看，带着农民干。

褚橙在云南龙陵县有一个新基地，第一期项目就有将近1万亩的体量。有一次我们在调研时遇到一个实习组长和农民吵架，原因是这个农民没有按要求修剪枝条。后来怎么解决的呢？这个实习组长找了几棵树，示范修剪给农民看，她做完示范，又盯着农民做了几遍，一直到符合要求，她才离开。

这位女实习组长尽管到基地不久，但是她出了名地“较真”。有一次，褚氏农业的总经理褚一斌到基地考察，问她怎么管理种植户，这位女实习组长说：“他们不会干，我就带着他们干，一次不行，就多几次，干会为止。”

在褚橙老基地，褚时健几乎每个月都要去基地，而且是到一线去看树，看种植户，和大家一起商量解决问题。褚时健身体力行，基地的管

理层也养成了凡事要冲在第一线解决问题的作风。

成为内行

做管理，能在第一线解决问题，就能树立权威。当然，如果要解决问题，自己必须成为内行。

褚时健做任何事情都十分认真，他热爱学习，能在很短的时间内把自己培养成内行。

褚时健初到戛洒糖厂时，并不懂得榨糖的技术；到玉溪卷烟厂时，他已经戒烟很多年；去哀牢山上种橙子时，他还是一个种橙门外汉。

但是褚时健心里清楚，领导如果不懂行，不懂生产，不懂产品，那就无法在员工心里树立权威，就无法管理好团队。

褚时健刚到玉溪卷烟厂时，工人们都不将他这个新厂长放在眼里，认为这位新厂长和之前的领导一样，说得多做得少，压根没什么用。因此有一次在褚时健视察车间时，一位血气方刚的年轻工人故意将陪同褚时健的老领导撞到一边，嘴里还呵斥道：“让开，让开，别挡着我们干活。”

这虽是一件小事，但让褚时健意识到，要想管理好企业，让员工信服，就得先让自己成为内行。

为此，已经戒烟20年的褚时健，再一次拾起了香烟。不似以往，现在他是抱着研究的心态来琢磨香烟的，是抱着学习的心态来研究卷烟工艺的。从那之后，褚时健养成了一个习惯，不管是否抽烟，他时不时地会拿一支香烟在手上摩挲。很快，人们发现褚时健成了卷烟工业的行

家，他对烟草原料、技术、科研的了解，对中国和世界烟草行业的宏观认识，都超出了人们的想象。

一个成功的管理者，不仅仅是管理上的内行，还要是生产上的内行。当时一位职工说道：“老褚心很细，对于他不在行的东西能琢磨，他一个人蹲在那里瞧着，一直在思考，一旦动手操作，就完全像个行家。”职工切实感受到了褚时健的敬业务实精神，一改之前的态度，从心里表示信服，因为褚时健的技术太好了，基本没有能难住他的活儿。管理不仅仅要靠制度，还要靠领导的个人魅力，能被员工们发自内心的信服，才称得上是一个优秀的管理者。褚时健无疑是靠着人格魅力征服了一众员工。⁽¹⁾

褚时健在凝聚人心的过程中，也强调树立权威，为此还得到过一个“霸道”的称号。当时玉溪卷烟厂党委林书记一直对褚时健心存芥蒂，不断在背后网罗旧部，一心想把褚时健挤走。他还拉拢一波人到玉溪地委去告褚时健的状，地委没人理，他就告到了省里。褚时健知晓这个消息后，简直怒不可遏，他找到玉溪地委书记胡良恕，说道：“他不仅解决不了妨碍生产的疑难问题，还给我设置了很多困难。”随后褚时健对几个地委的领导摊牌道：“像老林这种，每天给我找麻烦，不干工作还设难题。你们衡量一下，要么他留，我走；要么我留，他走，随你们选择。”⁽²⁾

因褚时健已经在玉溪卷烟厂树立了一定的权威，并有切实的成绩，上级部门在权衡之后，选择褚时健留下，林书记调走。由此褚时健“霸道”的名声就传开了。

经历了这场风波的褚时健，进一步树立起领导权威，大家都知道这位新领导就是干实事的，他们也就更加认真工作了。

带头解决问题

管理的目的是解决问题，领导者始终要带头解决问题，敢于承担责任，直面问题，有解决问题的信心和方法。

我曾反复请教过褚时健先生，什么是他的成功秘诀，尽管我在不同时间不同场合问过很多次，但是他的答案很一致：“一个一个解决问题，问题解决了，事情就成了。”

时间回到1981年年中，褚时健来到玉溪卷烟厂已将近两年时间，但问题并未因为这600多天与烟厂员工的相处而减少。

著名的“锅炉事件”就发生在这一年的8月，如同一场高考，褚时健在这次“考试”之后，便开启了他在玉溪卷烟厂全新的征程。

卷烟厂的生产运转全要“仰仗”两台锅炉，锅炉主要用来烤烟，一旦其中一台锅炉出故障，烟叶则无法复烤，烟叶就会发霉，卷烟厂就要停产。

当时，六吨半的锅炉，恰巧就坏了一台。但工人们的表现出乎意料的淡定，他们似乎早已习惯这颗不定时“炸弹”时不时出点问题。云淡风轻，波澜不惊，甚至更多人还抱有事不关己、坐看好戏的心态。^③

1981—1982年，国企改革刚刚步入第二个阶段，尚处于试运行经济责任制初期，在部分地区的企业中实行盈亏包干责任制，力求将经济效益与生产责任结合，形成权责结合的经济制度，同时也希望能调动工人积极性，推动经济发展。

玉溪卷烟厂这家资历久远的老国企，在国家政策的东风与褚时健将近两年的努力下，慢慢出现了活力，但这活力远远不够。

曾经做糖厂副厂长时，褚时健也遇到过同样的问题。当时糖厂的锅炉坏了，全厂没有一个人知道怎么修。褚时健守着它倒腾了几个小时，搞得大汗淋漓一脸灰，才将锅炉修好。如今同样的事情再次出现，褚时健找来修理组工人，希望尽快修好锅炉，继续生产。

“40天。”修理组给了褚时健一个回答。40天的修理周期，意味着大批的烟叶将会发霉，亏损的数目不可估量。时间不能等！他语气“霸道”地说：“4天。”

修理组的工人像是听了一个笑话，摆手说道，这事干不出来。

褚时健心里清楚，4天的修理时长要求并不过分。而事实证明褚时健的确是一个精算家，由他亲自带队，修理组最终只用3天时间就圆满完成了任务。

后来褚时健知道，40天的修理周期是曾经玉溪卷烟厂的锅炉修理时长。在褚时健亲自带队下，工厂的工作效率大幅度提高。

“锅炉事件”圆满落幕，由此也奠定了褚时健在玉溪卷烟厂职工心目中的地位。谁都知道，这个厂长有些不同。

不管是做烟还是做橙子，褚时健的管理方式都可以总结为“深入一线，以身作则”。在他当玉溪卷烟厂厂长的时候，马静芬说“他眼里只有工作”。做“烟王”时，只要不是开会和出差，他都会到车间查看。种橙子时，无论刮风下雨，他都亲自到山上和农民一起剪树枝、施肥，总是以身作则影响着下面的管理者和员工。

“看到老褚这样干，我们怎么能不好好干呢？”褚橙基地的种植户和一些管理层人员都感慨道。褚时健在管理中所表现出来的以身作则，深深影响着整个团队。

以实际行动影响他人

玉溪卷烟厂在褚时健的带领下，逐渐迎来新的变化。

1986年，褚时健在担任玉溪卷烟厂厂长的同时，又兼任玉溪地区烟草专卖局局长与玉溪烟草公司总经理等职务。机遇再次来临是在1987年，云南省获得“适当突破发展烟草”的机会。于是褚时健便将烟农、烟草生产公司、烟草销售三条线融合起来，实现从源头到终端的“产、供、销”全线贯通。

这中间少不了会有各种的问题，而褚时健就像谋划疆土的军师，用智慧与实际行动一步步解决困难。

虽然他把玉溪卷烟厂、玉溪烟草专卖局、玉溪市烟草公司的三方人员聚集在了一起，但内部却依旧“人心不和”。各个方面都冒出了问题：之前的三套人马仍然站在三方角度各持己见；职位发生变化后员工内心不满。⁽⁴⁾

而这其中的平衡，需要褚时健斡旋调控。

对从原公司合并后职位下降的员工，褚时健主动去做心理疏导，解释缘由。合并后的一些以前公司的领导出差要求享受“三合一”之前的待遇。对此，褚时健立场特别坚定，合并后就得遵守合并后的要求，有什么车就坐什么车，坚决不搞特殊化。褚时健这样说，并且身体力行这样做，他以自己的实际行动为其他员工做出表率。

在贯彻公平行事的方法上，褚时健做了很多。他规定厂一级的领导

在享受住房标准上一律相同；在评比先进时，工厂与分公司的比例也一律相同。一视同仁，公平对待，并以身作则，这就是褚时健管理企业中大的经营之道。

以出差去昆明为例，原来公司领导出差的时间安排是三天：来去各占一天，办事占一天。合并后褚时健规定：来去路上的时间加上办事，只要一天。“三合一”之后，在效率上必须全部统一，没有例外。

此外，在人员安排上褚时健也打破原有的界限，实现科室人员配备自由，互相融合，同时也有利于员工互相合作，快速磨合并加紧三方联系。

《论语·子路》中说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”其实，褚时健正是以这种方式，以身作则管理企业。蕴含在褚时健管理至上法则的精髓中，就是做好“人”的工作，合理协调并安排员工。

吃苦在前，享受在后

实行“三合一”之后，褚时健直接连接了上中下游的烟草生产、供应、销售板块。“第一车间”也在这期间逐步建立：直接与烟农联系，建立烟草生产基地，甚至和烟农一起在田地劳动，直接拉近与烟农的距离。

在田间，褚时健和烟农一样，也是个普通的劳作者。这对于烟农来说，既能认识到褚时健的为人，也得到了褚时健对他们的尊重。

1993年时，玉溪卷烟厂已经发生了翻天覆地的变化。这个曾经破败不堪濒临倒闭的小烟厂，在褚时健大刀阔斧的调整改革下，早就不再是当年的模样。“云烟之乡”作为一块响亮的招牌，为云南、玉溪带来了无法计算的经济效益。

而此时的“亚洲烟王”，也只是一如既往过着平凡的日子。

1993年，一名香港记者采访褚时健时，惊叹于他的住房如此简陋。这位已过“耳顺”之年的老人，一手创下“红塔”基业的企业家，没有丝毫盛气凌人的架势。记者问他，“中国‘烟王’怎么住的是这种房子”？

褚时健回答得颇为爽朗，在他看来事业有成才是最大的追求。小房子破败拥挤，褚时健住着却甘之如饴。抛却身外浮华，褚时健有自己怡然自得的乐趣。更重要的是，他于细微处无形渗透出不搞特殊化的管理方法。就算名声地位已是一代“烟王”的他，也与他人没什么不同。

1987年，褚时健的一个亲戚在玉溪卷烟厂里偷烟，违反了厂规厂

纪，褚时健严格按照规定开除了对方。这一举动，也让其他职工看到了褚时健公事公办不搞特殊化的办事风格。

在企业家长褚时健身上，如何做到让职工信服，令行禁止，厂子效益猛增？其实从他的管理上已经明显可以看出踪迹：归根结底不过是“人”的问题。褚时健曾说过，别人说他经营厂子有法子，其实也没什么了不起的方法，不过就是注重修炼“人”罢了。

对于不搞特殊化这点，其他大企业也是如此。曾任联想控股有限公司总裁的柳传志就定下了开会迟到罚站的规矩。这个罚站的方式也比较特别，开会的一群人停下来就默默看着迟到者一分钟，像默哀一样。比较凑巧的是，制定规矩后第一个迟到的被罚对象就是柳传志的老领导吴天祥。柳传志对老领导说，你在这里罚站一分钟，今晚我到你家也站一分钟。但现在，你必须罚站，规矩定下了就必须执行，不然以后开会迟到现象依然不会有所改观。结果老领导真的站了一分钟。柳传志也不例外，自己也因迟到被罚站过三次。在这条规定上，一旦触碰红线，任何人都没有例外。^⑤

褚时健也是如此：不搞特殊化，处理好“人”的问题。没有例外，规则就不会被打破。只有在职工中树立起威信，才能做到一呼百应。

曾有人形容说，“烟王”温和克制，谦虚有礼。而这一性格特色带给褚时健的，是大量干部们敢干事的行事风范。人才的作用在很大程度上得到了极致发挥，管理与被管理者得到了中间点的平衡——既是管理者，又是被管理者。

其实，无论是管理者还是被管理者，他们都有一个共同的特点：他们是不同层次的决策者。而决策是为了达到共同的目的。在褚时健的企

业经营之道上，对决策起促进作用的个人品质特色，始终贯穿在玉溪卷烟厂的管理上。

管理的根本，正如褚时健所说，无非就是在修炼“人”上。

褚时健训练团队，他的儿子褚一斌同样接受训练和考验，有一次我们一起去基地，那天刚刚下了一场暴雨，基地的土刚刚翻过，很疏松。褚一斌从车上下来，也不说话，脱了鞋子直接就赤脚到地里，周边的种植户看到这样的场景，先是一愣，然后纷纷脱了鞋子就跟着下地了。

褚一斌回到云南以前，一直在做金融，他曾想逃离这片土地和他的父亲，但当褚时健要求他回来的时候，作为儿子，他选择了服从。当他真正开始和土地打交道时，责任和与生俱来的坚毅和执着又把他和这里紧密地连接在一起了。

(1) 张小军，马玥．褚时健管理法 [M]．北京：中国友谊出版公司，2016.

(2) 先燕云，张赋宇．褚时健：影响企业家的企业家 [M]，湖南：湖南文艺出版社，2014.

(3) 先燕云，张赋宇．褚时健：影响企业家的企业家 [M]，湖南：湖南文艺出版社，2014.

(4) 罗美娟．中国烟草产业竞争环境与红塔集团未来战略取向研究——烟草产业发展的政治经济学与非规范竞争研究 [D]．上海：复旦大学，2004.

(5) 杨轩．柳传志：联想杀回500强 [J]．现代商业，2011（22）：60-63.

第四章 任能者责成而不劳

管理者应分权而治，坚持职能界限原则。把下属放在各自的岗位上，就是为了解决问题、处理矛盾，对下属的监控只限于方向，不应事无巨细地掌控。

——褚时健

兵 熊熊一个，将强强一窝。褚时健善于带队伍，所以无论是在玉溪卷烟厂的时候，还是后来到哀牢山上种橙，他都带出了一批人才。

二次创业以后，很多人去拜访褚时健，往往都很难见上面，更谈不上深入交流，其实是他们没有找到方法。为什么这么说呢？

褚时健重视人才，愿意给年轻人机会。褚时健一直坚持一个习惯，每次公司有新人加入的时候，褚时健都会陪着他们吃饭，他还会给新人夹菜。后来褚时健年纪大了，加入公司的人越来越多，每次看到新人来了，褚时健会像一个长辈那样和新人打招呼：“你来了！”

褚时健对专业人士特别尊重。有专家来的时候，他会经常问，“到底谁去接？”“安排好了吗？”有好几次，他都到戛洒镇的路上亲自去接专家。

褚时健的管理是洞察人性的管理，他曾形象地说：“老板和员工，很像发动机和车轮的关系，老板是发动机，发动机不行，再好的轮子也跑不起来。发动机再好，轮子掉了一样跑不动。”

好的发动机+好的轮子，才是最佳的管理组合。

组织与个人的一致性

管理是从认识“轮子”开始的，发动机和轮子需要很好地磨合，然后才能跑出速度。在褚时健的管理中，对人的认识有一个很著名的观点。

在行为科学管理理论中，赫伯特·西蒙将人性假设为出发点，将管理者对被管理人的认识分为六种基本类型：“工具人”假设、“经济人”假设、“社会人”假设、“自我实现人”假设、“复杂人”假设、“决策人”假设。这是超乎寻常人认知的、对被管理“人”的定义。与诸多荣誉加身的赫伯特·西蒙不同，褚时健没有发表过高深的论文，而是经过探索，一点一滴积累经验，通过现实与理论结合，得出他对企业管理的认知范畴。在玉溪卷烟厂到达巅峰之后，许多人向褚时健请教如何处理企业和职工的关系，以及如何管理职工的问题。褚时健曾阐述了企业管理者对被管理人的认识，他将其分为四类：第一类是“工具人”，第二类是“经济人”，第三类是“社会人”，第四类是“决策人”，而其中“决策人”正是褚时健管理经营的精髓部分。^[1]

首先是“工具人”的观点。这类企业将人视为被动性的生产工具，就像机器一样，将管理者和被管理者对立起来。但褚时健并不认同。“工具人”的观点虽然以片面的形式反映管理者对管理对象的某些要求，但过分强调了管理者的主动性和被管理者的被动性。这让被雇佣的管理对象心如浮萍，没有安全感。

其次是“经济人”的观点。在社会主义市场经济条件下，把企业推向市场后，追求经济利益是必然趋势。如何调动员工的生产积极性呢？褚时健认为，首先需要有合理的分配政策。不管是企业的领导者还是劳动

者，追求个人利益并不过分，但要放在个人对社会和国家做出贡献的基础上来考量。“经济人”的观点，就是要建立在这个基础上，探索一条符合厂情的有自己特色的管理办法和手段，以此达到获得最好经济效益的目标。

再次是“社会人”的观点。这种观点认为，只要是人，无论是管理者还是被管理者，都处在企业这个“小社会”的人群关系之中，因而都是团体或集体的一员，归属于集体。它所强调的只是个人对于人群的心理依赖，如安全感和归属感等，不仅“人群”不能等同于社会，而且忽视了社会关系对形成个人特点的决定性的作用。褚时健认为这类企业人的模式，是狭隘本位主义的“小集体”，不能完全效法。

最后是“决策人”的观点。这种观点认为，无论是管理者还是被管理者，他们都是不同层次的决策者，更为重要的是，他们的决策都是为了达到共同的目的。这个观点的可贵之处在于它承认个人具有自主性和个性，强调个人与团队相辅相成的关系，个人的发展离不开团体的作用，而团体的存在和发展也离不开个人自主性和创造性的发挥。

褚时健所认为的“决策人”正是从这一点出发，进一步认为在这种观点中，管理者与被管理者互相需求，互相挖掘彼此的自主性和创造性，使企业人才的才能得以最充分地施展。

管理人才就像手里握着一把沙子，握得越紧，沙子反而流失得越快，此时如果适当地松手，就会发现沙子安稳地待在手心，不会无缘无故地流失掉。沙子虽然不像人一样拥有自主意识，却和人一样具有强大的流动性，一旦受到手掌的压迫，沙子就会自动流失，怎样都挽回不了。人比沙子更加复杂，所以管理者管理员工，不能单纯地放松，更不能给予员工极大的压迫力，褚时健关于“决策人”的观点，正是在放松与

压迫之间寻找到一个互利互惠的平衡点。

一个企业就是一个组织，生存在这个组织的人们所需求的利益自然与组织的利益相连接，所以利益就是大家共同拥有的平衡点，这个平衡点永远存在，壁垒坚实，一旦建立便不容易被外界动摇。

组织与个人的利益达到一致，彼此才能充分信任，互相尊重，将自身潜在的自主意识与创新能力调动起来，积极参与到组织的建设中去。直到有一天，大家发现每次的座谈会内容变多了，意见变得丰富了，决策变得更加完善了，人均收入提高了，工人们走出工作环境与走进工作环境的气氛是一致的，玉溪卷烟厂再也没有出现过“没精打采上班，兴高采烈下班”的情况。这时候，大家才明白民主管理制度的重要性，都对褚时健当时做出的决策竖起了大拇指。

褚时健说：“无论是管理者还是被管理者，他们都是不同层次的决策者，更为重要的是，他们的决策都是为了达到共同目的。”

在玉溪卷烟厂，组织利益与个人利益都得到了提升，管理者与被管理者都成了“决策人”，所有决策的终点都是为了提高利益。褚橙的发展便是延续了这种高度一致的发展方向，将“人”当作“人”来看待，企业的黏合度也因此得到提高。

分权而治

关于分权而治，有这样一个故事：

一个人去买鹦鹉，在店里看到两只漂亮的鹦鹉，其中一只面前的牌子上写着：“此鹦鹉会两门语言，售价200元。”另一只同样漂亮的鹦鹉面前的牌子上写的则是：“此鹦鹉会四门语言，售价400元。”

这个人在两只鹦鹉之间摇摆不定：“该买哪只呢？”

这两只鹦鹉毛色都很漂亮，看起来十分灵动可爱。他陷入了选择困难。这时候，他突然发现店里居然有一只精神委顿的鹦鹉，这只鹦鹉羽毛暗淡散乱，却标价800元！

让这个人大吃一惊，不由地问道：“难道这只鹦鹉会说八门语言？！”

店主听了，笑呵呵地说：“并不是的。”

这个人深感奇怪：“这只鹦鹉看起来又老又丑，也不像前面两只鹦鹉一样会好几个国家的语言，怎么卖得比它们还贵？你这是欺骗消费者啊！”

店主此刻才不紧不慢地回答：“这是因为前面两只鹦鹉只听这只鹦鹉的话，并称这只鹦鹉为‘老板’。”

这个故事说明了一个道理：真正能干的领导人，厉害的是管理，只要他懂得与员工建立信任，在工作中放权给手下的人，把每个人的工作

安排好，就能凝聚起比自己更强的力量，从而来提升自己的身价。

反观我们生活中的有些管理者，能力都非常强大，却因为事必躬亲，最后只能四处奔劳，顾头不顾尾；而他的员工却十分悠闲，整天没事可做。长此以往，员工得不到锻炼，就会对自己的工作能力产生怀疑，从而造成员工的流失，自己也成不了优秀的领导人。

“任能者责成而不劳，任己者事废而无功。”这句话的意思是，一个人的精力是有限的，遇到有才能的人只要把事情吩咐下去，让手下的人各司其职，就会得到最好的效果。如果不懂得放权，凡事都要自己亲力亲为，最后的结果可能是又累又没有功效。

《孟子》对社会分工问题也有过类似观点：“或劳心，或劳力；劳心者治人，劳力者治于人；治于人者食人，治人者食于人；天下之通义也。”有人适合脑力工作，有人适合体力工作，在一个企业中，既需要脑力劳动者，也缺少不了体力劳动者。大家根据自己所擅长的东西各自分工，将自己分内的事情做好，便能达成最优的企业管理状态。

褚时健出身于农民家庭，没读过《孟子》，也没读过《尚书》，神奇的是，他在企业管理的道路上所践行的规则却与这些圣人之言不谋而合。

玉溪卷烟厂在办子弟学校的过程中，褚时健召集学校领导和相关人员开了一个座谈会。在座谈会上，褚时健很少发言，一直在听子弟校的领导和老师们说话。等大家都谈完了，他才说道：“我不懂教育，不懂学校，所以我没有发言。子弟学校的事情，就由你们校长和老师说了算吧，需要我支持什么，我尽力支持就是了。”

在座的老师们感到有些惊讶。子弟学校归玉溪卷烟厂管，玉溪卷烟

厂归褚时健管，按常理，褚时健是很有发言权的，但他却在老师们面前大胆承认自己的“不懂”，承认自己的“不专业”，这让老师们对他肃然起敬。

一个真正的领导者，不干涉别人职权范围内的事情，是对别人的一种尊重、信任和支持。人无完人，大胆承认自己的不足，使一个人保持清醒，是很有必要的。

在一次厂办会议上，褚时健当众表扬了一名中层干部。这位干部在与别的单位进行谈判时，主动维护本单位的利益，据理力争，表现出色。褚时健说：“你的处理方案，让我学到了很多，使我们在谈判中处于有利地位，这是我没有想到的，你比我想得周全啊。”褚时健就是这样一个毫无官架子、说话坦诚、自然真切的人。

因为他对别人坦诚相见，所以很多人受了他的影响，也对他坦诚相见。

人们常说，物以类聚，人以群分。你是什么样的人，你身边就是什么样的人。反过来，你的优秀品质也能够感染和影响身边的人。

在工作上，褚时健从来不干预不属于他职权范围内的事情，他一直主张分权而治，坚持在每个人的职权范围划上一条清晰的“分界线”。曾经有一次，一个部门经理就是否免除一个基层领导的职务来请示褚时健，褚时健却并没有直接提出建议，他只是摆了摆手，说道：“你自己决定就好了。”

这让部门经理大为感动。原来部门经理早些时候就吃过顶头上司“瞎指挥”“乱干涉”的苦头，但是作为下属，他完全没有选择余地。褚时健的表态，大大增加了他对公司的好感度与忠诚度。

然而，有人说，这样的领导方式显得太过放任自流，很可能会造成企业松松垮垮，各自为政，最后难以收场。褚时健听了后，对此做出坚定回应：“我们把一个个干部放在那个岗位上，就是要他解决问题、完成任务。如果干部们把矛盾都上交，该管的不管，都要我们来解决，那还把他放在那个岗位上干吗？”⁽²⁾

褚时健一语道破工作岗位的真谛。在其位，谋其职，其他乱七八糟的东西都不必多想。如果一个人处于这个岗位，却做不好这个岗位上该做的事，那么，这个人离被辞退也不远了。

把管理的钥匙交给职工

褚时健后来自己总结：“做管理的时候，一定要让自己变成一个内行，首先要自己懂。”褚时健说过，外行领导内行搞不出好业绩，必须干一行学一行，如果自己不懂，就让懂的人干。

1985年年底，国有企业领导体制改革浪潮吹到了褚时健管理的玉溪卷烟厂，烟厂开始实行厂长责任制，厂里制订好第二年的生产计划后，褚时健突然提出要将计划改成报告，交给全厂职工讨论决定。

一时间，议论沸天，有人说，这么大的事怎么能交给员工讨论？这是体制改革，是省里烟草公司规定的，员工不同意，怎么办；也有人说，既然都由厂长负责了，那就没必要让员工讨论。

这时，褚时健对所有人说，不管怎么体制改革，工厂不是我们个人的，而是国家和工人的，工厂改制计划若是不让员工知道，如何保障工人的主人翁地位？工人们要是有意愿和想法，只要是正确的我们就该吸取。

最后，正如褚时健所说，工人有自己的看法，也提出了很多对工厂有利的建议，有人觉得工厂的生产任务可以定高一些，有人提出应该制订分配计划，明确国家得多少，工厂和职工各得多少，做到每个职工心里有数。

此后，玉溪卷烟厂每次制订来年的生产任务都由员工讨论后再纳入最终计划。厂内还设立了由各岗位员工干部组成的企业管理委员会，专门对厂里的生产和发展提供意见。可以说，这项工作就是玉溪卷烟厂的

厂规，把工人当作工厂的主人，把工厂的大政方针交由员工来共同商定，给工人当家做主的自豪感。

玉溪卷烟厂在做大后，在管理方面的要求也更高了。作为厂长，褚时健需要处理好新时期的劳动关系。

为避免原来企业分配中存在的弊端，褚时健通过职代会制定了分配制度，把每个职工的岗位、产量、质量、消耗和收入都按月张榜公布，便于民主监督。

厂干部大多都是从一线职工中经过民主推荐和组织考察、工作成绩突出的人，因此工人服气。在企业有了用工权后，厂长可以随便开除工人的观点是错误的，虽然为了刹住偷烟的歪风，玉溪卷烟厂也辞退过工人，但都是经过职代会讨论的，就算是褚时健的亲戚也不例外，这样做被处分的本人没有话说，职工也觉得合理。所以，随着劳动关系的变化，处理劳动关系的方式也必须改变，否则时代的浪潮将把这个刚刚发展得有一点起色的烟厂无情地拍死在沙滩上。

只要开放足够的自主性，职工就能得到很好的发展。褚时健在玉溪卷烟厂时有一句名言：“把管理的钥匙交给职工。”为了实现民主管理，褚时健结合《企业法》和玉溪卷烟厂的实际，制定了《职工代表大会实施细则》5章29条、《职工民主管理工作标准》9条30款，制定了民主评议干部制度和车间以上的党政工联席办公制度，对民主管理的内容、职权、各种议案的审查程序都做了具体规定，使民主管理做到制度化、规范化。

目前，很多职工的主人翁意识都在逐渐淡化，他们在日渐信息化的环境中封闭了自己的责任感，与社会产生了微妙的脱节感。在工厂中，

只有把职工应有的权利交给他们，增强职工的责任感，才能激发出职工原有的自主性，使他们主动为整个工厂做贡献。

褚时健说：“管理者应分权而治，坚持职能界限原则。把下属放在各自的岗位上，就是为了解决问题、处理矛盾，对下属的监控只限于方向，不应事无巨细地掌控。”

褚时健以这样的方式管理员工，让员工感受到他们在企业中的分量，让员工在工厂、在企业中感到他们是真正的主人。这正应了他常说的一句话：“让工人把工厂当家，先把工人当人。”这显示出了他作为管理者的胸襟和格局。

[\(1\)](#) 夏忠华. 管理出效益 [M]. 北京：企业管理出版社，1996.

[\(2\)](#) 景克明. 天下有玉烟：玉烟文集 [Z]. 玉溪：玉溪卷烟厂，1990.

第二部分 制度是最好的管理

褚时健说：“要实现有效管理，必须制定公平的规则。用规则和制度来管理生产、质量和市场。”褚时健从1980年开始，便在玉溪卷烟厂全面推行质量管理体系。

褚时健对于制度标准曾经有很多创举，如当年烟厂的设备就曾经实施过“日清扫制度”，车间里有一支50人专职清扫工，坚持每日中班后上一个小夜班，清扫车间环境卫生，逐台、逐机、逐部位清扫，保证第二天所有机器开机都干干净净。

在本书的第一部分，我们从人的角度分享了褚时健的管理思想，他的管理首先从人的角度出发，然后以制度推进。这个制度并非是简单的条款，其含义包括两方面：一是建立规则，二是严格执行规则。

下面我们来理解褚时健对管理制度的认识，我们可以把“制度”一词分为“制”和“度”来理解，即制定规则和度量效果。

褚橙基地有管理果树数量的制度，种植基地有时需要增加路线，就要挖掉一些树，果树数量减少，管理果树数量的人必须马上记录下来。

这个果树数量的制度执行影响到当年的预算，每年基地需要多少肥料，都是根据具体的果树数量计算出来的，果树数量必须要准确。

褚时健很清楚基地的果树数量，第一批3.3万棵，然后增长到14.5万

棵，后面又加种17万棵.....

这些看起来是数据，其实是制度支撑，这些数据是一层一层统计出来的，管理决策依赖这些数据。

第五章 生产管理

从2003年起，褚橙基地就建立了实验室，通过实验可以看到果树的营养成分构成，通过检测可以了解施肥的状况。通过生产管理，既节省了成本，也提高了效益。

褚时健是一个认真的人。他认真对待果树不是停留在想法上，而是用在生产管理中。如果去褚橙的果园看，这个果园的果树状态明显和周边其他果园的果树不一样。这个不一样并不仅仅是更加整齐划一，更重要的是树的态势，明显更加有活力。

很多人来看了褚橙的果园之后，第一感觉就是，这里的树种下去已经整整12年了，方圆四五千平方米的果树都还完好地活着，整整齐齐一大片。这样的规模在全国都找不出第二家来。[\(1\)](#)

这些都得益于生产管理的提升。

为什么褚橙的口感既区别于传统的冰糖橙，又比很多橙子的口感要好？其实还是因为通过生产管理的调整，提高了产品的品质。可以说，褚时健从管理糖厂到烟厂，再到种橙，都在不断调整生产管理的流程、设备和方法，试图提高效率和效益。

从设备改革管理

工欲善其事，必先利其器。褚橙基地很早就设立了实验室，而且也在不断改进实验设备，提高检验水平。褚时健在改进生产管理方面，不遗余力。比如褚橙一开始的选果设备不行，后来就引进新的设备生产线；开始时人工搅拌有机肥，后来逐渐调整成使用大型设备。

我们回到烟草行业中来，20世纪80年代初，褚时健贷款上百万元引进了英国的烟支卷接机，这是他任玉溪卷烟厂厂长后干的第一件大事，这台引进的机器价格是当时全厂所有卷烟机的总和。此后，从1981—1989年，褚时健先后投资2.5亿元，以平均每年新增10台的速度，从英、意、日等国家引进了95台（套）国际一流的卷烟设备，包括卷烟、包装、滤嘴烟成型等多种类型。此外，还引进了两条制丝生产线。1988年，玉溪卷烟厂的卷烟总产量、产值、上缴税利分别比引进设备前的1980年增长2.13倍、7.07倍和8.6倍，分别达到107.7万箱、17.4亿元和11.3亿元。^②同时，卷烟厂的产品类型和花色品种规格也大幅增加。

褚时健进厂时，玉溪卷烟厂的状况并不乐观，主打产品“红梅”烟陷入滞销，当时有人调侃道“红梅红梅，先红后霉”，卷烟厂生产经营困难很大。褚时健分析后认为，导致产品销量差的根本原因在于质量差，而卷烟质量差又与生产设备过于陈旧密切相关。当时，玉溪卷烟厂使用的还是国外早已淘汰的20世纪三四十年代的卷烟设备，其性能差距可想而知。因此，褚时健果断决定，突破一切困难引进20世纪80年代的先进设备，弥补玉溪卷烟厂与同行之间硬件设备的差距。

在设备选型方面，他要求引入的新设备至少要在10—20年内不会被

淘汰，即便价格高一点，也要为长远投资。每次出国考察，团队成员都会有明确分工，有人查看主机型号及运转情况，有人负责观察和记录机器的生产效率，根据厂情仔细斟酌。

尽管对先进设备十分渴望，但褚时健并没有盲目引进，而是从全局出发，调整新旧设备和国内外设备的数量，形成了合理的设备使用结构。以卷烟机为例，卷烟厂拥有国外先进设备29台，国内先进设备15台。这样既能紧跟国际卷烟技术的发展，又顺应我国实际需求。在引进的同时，玉溪卷烟厂还自己生产一些配套设备。比如，五车间制丝生产线共有设备110台，其中引进的主机有61台，本场自制的辅助设备有49台。^③通过这样的配合，玉溪卷烟厂增强了购买设备的成本控制能力。在有限的条件下，各种设备合理搭配使用，形成了资源的最佳配置。

设备引进的投资规划和选型属于设备前期管理的两个重要内容，而在设备引进之后，其安装、测试、使用、改进、维修等各个环节都需要科学管理。所谓既要引好，又要用好，这需要企业做到全流程精益管理。

首先，在设备安装调试上，褚时健秉承减少浪费、提高时间效率的宗旨，尽最大可能缩短工期。比如，在引进德国豪尼公司的全套制丝设备时，从签订合同至正式投产总共只用了一年零八个月的时间，与国内引进同类设备的其他厂家相比，工期至少提前了10个月。

具体来说，玉溪卷烟厂总是把工作做在前面，在设备正式交货之前进行大量准备工作，包括设置筹建机构、挑选技术人员、厂房建筑施工、制作配套设施等。在工程中，还会初步应用网络图等管理工具，等设备一到就能立即安装。为了激发员工的积极性，同时加快工程进度，

工厂对设备搬运、安装就位等环节采取了承包形式。在国外专家进厂调试之前，设备就已安装完毕，一调试完，马上投入生产。如此，从设备进厂，到安装，再到调试及最终投产，整个流程实现了连续高效运转，有助于将成本降到最低。褚时健深知，设备早一天投产，工厂就有可能早一点获利。若是等设备进厂后再做准备工作，将会造成难以估量的浪费。

其次，在设备使用中，褚时健不断对工人们强调说，设备的管理工作十分重要，只有学会管理才算得上真正掌握了技术。基于此，玉溪卷烟厂五车间还专门成立了设备管理QC（Quality Control，质量控制）小组，在技术知识培训、故障监控、故障原因分析等方面下功夫，尽可能减少故障发生，做到及时发现问题，尽早解决问题，特别是对一些常见的重点问题，工厂要求每日做好监控记录。

按理说，管理者都希望机器设备能保持24小时运转，这样才能提高产量，创造更大价值。然而，褚时健却不这样认为。他规定，在玉溪卷烟厂，每台设备每星期六进行两小时的维修保养，一年一次中修，一年半一次大修。有人对此感到疑惑，设备没有故障，为什么还要每周停工维修呢？褚时健的认识很清晰：工厂一直运转并不代表没有问题，反而隐藏着危机。任何工厂都会存在问题，若想及早发现问题就要想办法让问题浮现出来，而定期停工维修是成本最低的办法。在玉溪卷烟厂，有的操作工人为了多拿工资奖金，不愿意停机，这时会有质检员出面进行监督，并且对工人进行维修教育培训。事实证明，在这样的管理体系下，玉溪卷烟厂所有卷烟、制丝、包装设备长期保持90%以上的完好率，生产效率和产品质量都得到了保证。

除了做好后端维护之外，褚时健还采用创新管理办法，对设备进行二次改进。一方面，玉溪卷烟厂对于旧设备进行改良。比如，一款国产

卷烟机，一般台时产量仅为0.8箱/小时—1箱/小时，改造后的生产能力能达到平均1.3箱/小时。另一方面，对于国外引进的设备，玉溪卷烟厂也可以通过改造和优化设计，提高生产效率。比如，玉溪卷烟厂MK9-5卷烟机的单台产量能够比国内同行高一倍，平均达2万箱，最高达2.3万箱。这样的成绩与卷烟厂重视设备精益管理密切相关，比如他们在确定MK9-5卷烟机机座水平位置时，水平精度能达到1米范围误差不超过0.0025毫米。⁽⁴⁾在实践过程中，工厂通过设备创新改进，解决了许多进口设备的问题，优化设备性能，由此获得竞争优势，快速超越同行，走到了行业前列。

工艺提效率

设备仅仅是一方面，设备+新工艺是褚时健提高产品质量的关键，他的管理从原料到产品，从设备到工艺，都是为提高产品的质量而来的。

1987年，玉溪卷烟厂的工艺技术人员研发出了烟叶回潮的最佳数值，通过加强打叶工艺中的温湿度管理，使烟叶损耗由上年的2.8%降低到2.48%，每箱卷烟降低烟叶损耗0.16千克。^⑤据卷烟厂1987年的相关数据测算，若能突破烟叶人工醇化工艺技术，缩短自然醇化周期，甚至完全用人工醇化代替自然醇化，将大大降低保管贮存的成本。在工艺技术中，一个小小的数字都可能会带来颠覆性的改变。

在引进德国豪尼公司的制丝新生产线时，玉溪卷烟厂在24天时间里通过模拟原生产线工艺技术实验研究和改进实验研究，研究出了乙级卷烟在新生产线较为合理可行的工艺配方技术。在试验中，技术员通过对烟丝烟叶温度、贮存温度、温湿度等参数的调整，得出了有科学依据的新工艺指标。比如，新生产线运转时，需要提高料液温度14%，使料液高于叶温，利于料液在短时间内的渗透或被吸收。此外，在梗处理、配方用量等方面也有部分调整。新的工艺配方技术在新生产线上应用一年后，共生产了“红梅”18万箱，并且增加了近千万元的收益。其中，降低了烟叶消耗61.2万千克，节约价值近360万元；烟叶配方成本降低约53万元；多用梗丝3.29%，比原工艺加入丙级卷烟价差2.24元/千克，降低成本近59.69万元，合计约472.69万元。^⑥

然而，一个参数的错误，也有可能带来灾难性的质量问题。就以温

湿度为例，烟叶进入生产工艺流程后，在各工艺环节上，温湿度的控制水平会影响原料的造碎损失程度和烟丝填充力，还会影响卷烟机的正常运行水平，这些问题都会带来质量隐患。工厂的生产工艺技术若能稳定在较佳水平上，有助于提高产品质量，并使工艺性原料消耗保持较低水平。因此，工艺技术的精准度是制造业一直的追求。

在工艺技术管理方面，褚时健制定了详尽的制度，对前端、中端和后端做到了专业把控。1988年初，玉溪卷烟厂以中国烟草总公司颁布的《卷烟工艺规范》为依据，制定了《卷烟工艺质量标准》《卷烟工艺规程》和《卷烟生产工艺纪律》三大工艺技术法规。按工厂标准，各项标准都比国家标准要求高一些。比如，在出口卷烟的工艺标准中，增加了小包透明纸内不得有烟末的要求。

有了标准，就有了管理的依据。在实际生产中，只有按标准生产，才有可能保证质量，从而保证价格，赢得市场。因此，对于标准执行，褚时健制定了严格的监督考核制度。比如，为保国优产品“红塔山”的质量，质检科成立了两个QC小组，除执行现场控制和考核外，还要对在生产工序中出现的问题及时研究分析，并利用PDCA（plan、do、check、action，即计划、执行、检查、处理）循环程序提出处理对策。在包装方面，除了安排质检员按分管机台正常检验，每班还增派2—3人重点把关，特别对包装工序实行全面考核对比。[⑦](#)

在日常管理中，秉持“工艺科立法，质检科执法”的原则，质检人员承担着现场工艺质量管理重任，他们的工作得到了褚时健的坚定支持。在工艺人员的指导下，质检人员要对进入制丝车间前的原料进行检查，对不合格的原料进行剔除或降级使用。另外，质检人员要根据卷烟原辅材料检验制度，对入库材料经常进行抽样检验。

在人员管理方面，褚时健采用了两大措施：

一是设立工艺科技部，由总工艺师兼部门主任，下辖工艺技术科、质检科、三级质量监督检测站和发酵车间。该部门的设立有助于工艺技术的前端试验研究，推动了许多创新工艺技术的诞生。对于后端监督检测，亦有专业保障。

二是下大力气不断充实工艺质量管理队伍，组成了一套从厂部到车间、班组的工艺管理组织保证网络，使现场工艺质量管理形成了自检（机台自检、车间工艺质量员在车间内的自检）—考核（厂部工艺质量巡回核查考核）—抽检（三集站每班抽检）—评议（厂产品质量评议委员会每半月评议一次）的宝塔形垂直监督体系。这样的方式，使工艺技术的操作过程有所保障。比如，在1989年，工艺人员和质量管理现场跟班中，及时解决了工艺质量事故13起，反应并处理一般工艺质量问题212次。⁽⁸⁾这些问题的及时解决，扫除了生产中的“地雷”，保证了流程的通畅。

从原料开始

问渠那得清如许？为有源头活水来。在褚时健坚持精细化管理的过程中，上游供应链的管理成为重中之重。

“你们呐，辜负了老天爷给的条件。”1984年，世界著名烟草专家、美籍华人左天觉受褚时健邀请到云南通海进行考察，直感叹云南烟叶可惜了。

日照长，热量充足，降水丰富，良好的水热条件使云南烟草赫赫有名，而云南的烟草，在烟草专家左天觉看来还有很大的弊端。首先是发育时间不够，云南烟农按照传统经验进行种植，在这种经验主义下常常错过了最佳种植时间，导致烟草生长期不够，烟叶大多发育不良。而偏偏烟叶的采摘时间又很早，优质烟叶需要含糖量与含碱量比例适当，云南烟叶往往还没生长至足够优质就被采摘制烟，糖量过高，卷烟自然味不够醇。左天觉还从土壤营养度进行了剖析，按照美国每公顷烟田化肥使用标准，中国每亩烟田需施肥100千克，而玉溪烟农在每亩烟田中只施肥40千克，土壤营养严重不足。还有种植密度问题，美国的烟地通常每亩种植1050棵烟草，而在云南，每亩烟地烟草种植多达2200棵，种植密度过高导致阳光只能照到烟草顶部，无法充分照射。

褚时健听了如醍醐灌顶，他早就发现无论中国烟叶如何进行加工，味道似乎总是比洋烟差了些，原来问题的根源就在于烟叶品质上。

20世纪80年代，由于计划经济的体制限制，烟草行业的人就像铁路警察——各管一段，烟草栽种由农民负责，烟草收购由烟草公司负责，

而卷烟厂只负责生产加工。1983年，云南烟田种植面积110万亩，生产烟叶14万多吨，实际收购13万多吨，但其中上中等烟叶的比例比去年下降7%，上等烟叶不到全部烟叶的10%，这就意味着只能生产出10%的甲级烟。没有优质烟叶，如何生产质量上好的卷烟？在这样的忧虑下，褚时健开始思考烟叶原料问题。^[9]

对于烟叶管理，褚时健有这样的构想：原料基地—优质烟叶—优质管理，即从建立自己的原料基地，到通过标准化、科学化的种植方法生产优质烟叶，再辅以科学的贮存方法，这三个环节可以画上等号，实现原料的优质供应。无疑，褚时健是一位卓有远见的智者，从眼前既得利益来看，改造原料基地这一生产资料将花费巨大的成本，但以长远的眼光来看，潜在的收益更惊人。

1985年，褚时健在玉溪通海县建立起玉溪卷烟厂第一个“优质烟叶生产基地”，实验结果喜人，上等烟比例达到42.12%，中等烟比例达到49.25%，几乎达到了美国优质烟的水平，这更加坚定了褚时健从原料基地抓优质烟叶的管理之路。1986年，褚时健结合云南省政府对烟厂实行的包干制度，在“以烟养烟”，投资发展烟草生产的基础上，实行原料生产与加工生产合二为一的管理模式，大规模建设原料生产基地，即“第一车间”。

此时在烟草种植方面，褚时健邀请了众多专家，按照当时的世界烟草种植标准，逐一改进现有的种烟方法弊病，做好烟草种植的每一环节的工作。

首先是移栽前的良种选用。玉溪卷烟厂通过配合政府，建立烤烟良种繁育基地、烤烟新品种选育基地，严抓烤烟的良种选用工作，培育出一批高产、优质、抗逆性强、适应性强的新品种；1991年还积极引进烟

草种子包衣丸粒化技术，设计研制出当时国内第一家的种子包衣丸粒化生产的配套措施，形成包衣种子生产的粉料搅拌—包衣丸化—分筛—烘干检测等项生产线，严格把控优质种子；在育苗阶段，一旦发现劣质烟苗一律组织铲苗，保证烟苗的优质。

其次是移栽技术的改进。玉溪卷烟厂在烟苗的移栽技术上进行了“四改”：一是改高密度种植为合理密植。田烟亩栽1000—1200棵，地烟亩栽1200—1300棵，每亩都比原先少600—800棵。合理的密植保证烟叶能够充分接受阳光照射，进行光合作用，从而更加高产高质。二是改丁字形排列方式为单行等行距排列，横、竖、斜都是一条线，保障光照条件及营养面积较为均匀。三是改等雨迟栽为最佳节令抗旱栽烟，改变原先的种植时间，提前10—15天进行栽种，要求田烟5月20日、地烟5月30日栽种结束，这样在延长生长期的同时，能够充分利用5月的光热条件，使烟叶成熟，又能够避免9月下旬的低温影响，促进烟叶产量质量的提升。四是改移栽质量差为规格化移栽，提高移栽成活率。“第一车间”实行定向开墒打塘移栽，一把尺子下地，烟草栽成一个样，并且全部使用营养袋育苗带土移栽，边栽烟，边浇水，有效提高烟草的存活率。

同时，褚时健也强调对施肥技术进行改进，提高施肥数量，进行科学施肥。针对烟草专家左天觉的建议，玉溪卷烟厂普遍增加了肥料的用量，同时改变肥料结构，改铵态氮为主为以硝态氮与铵态氮相结合，增加磷肥为基肥的结构形式，提高肥料的效果。在这基础上，还强调农家肥料与化肥的结合使用，改变施肥方法，改浅施为深施，迟施为早施，基肥和追肥相结合，调节施肥总量。

在通过选育良种、做好移栽工作、改变肥料结构、封顶打杈彻底等工作使烟叶生长充足的基础上，“第一车间”还要求农户根据不同的品

种、部位进行采摘，褚时健尤其强调，要等到采摘的烟叶完全成熟才行。

想要烟叶成熟，就必须推迟采摘时间，而采摘烟叶的季节，正是秋冬交迫之际，很有可能因为采摘时间的推迟而遇上冰雹灾害，一场冰雹就把烟农整年的辛苦破坏殆尽。于是，通常在烟叶尚未真正成熟时，烟农们就把烟叶采摘了。为了让烟叶彻底成熟，获得高品质的烟叶原料，褚时健嘱咐所有试验田推迟烟叶采摘时间，同时他给所有烟叶上了保险，如果遇到灾害，保险公司每赔偿1元，烟厂再赔付1元。双重保障打消了烟农在收益上的顾虑。有了保障，烟农都按照标准要求，在试验田的烟叶彻底成熟之后才进行采摘。玉溪卷烟厂的烟草质量，一下有了质的提升。

在褚时健和各方人员的努力下，“第一车间”不负众望，迎来丰收果实：1986年，上等烟叶占全部烟叶比例为14.2%，到了1988年，该比例高达36%，中上等烟叶综合比例高达85%，水平比肩美国，质量超越巴西和津巴布韦。玉溪卷烟厂的名声就此在业界传开，并形成了强大的长尾效应：“第一车间”的成功获得了省政府的密切关注，试验基地在全省范围推广；1987年，玉溪卷烟厂超过上海卷烟厂，成为业界领军；1988年，来自四川、贵州、湖南等种烟大省的代表来到玉溪取经学习。到了20世纪90年代中期，当地烟农收入水平大幅度提高，在全国名列前茅。

对于玉溪卷烟厂而言，优质烟叶就是企业进行生产的重要条件，也是实现优质生产的物质基础，“以烟养烟”是褚时健卓有远见的一条出路，也是未来烟草行业的发展出路。

^① 时代纪录．褚时健说：生活总会给我们留下希望 [M]．北京：新世界出版社，2016．

[\[2\]](#) 景克明. 烟草工业现代化探索: 玉溪卷烟厂优秀管理、技术论文选 [M]. 昆明: 云南科技出版社, 1990.

[\[3\]](#) 景克明. 烟草工业现代化探索: 玉溪卷烟厂优秀管理、技术论文选 [M]. 昆明: 云南科技出版社, 1990.

[\[4\]](#) 景克明. 烟草工业现代化探索: 玉溪卷烟厂优秀管理、技术论文选 [M]. 昆明: 云南科技出版社, 1990.

[\[5\]](#) 景克明. 烟草工业现代化探索: 玉溪卷烟厂优秀管理、技术论文选 [M]. 昆明: 云南科技出版社, 1990.

[\[6\]](#) 景克明. 烟草工业现代化探索: 玉溪卷烟厂优秀管理、技术论文选 [M]. 昆明: 云南科技出版社, 1990.

[\[7\]](#) 褚时健, 魏杰. 国有制企业模式探索: 玉溪卷烟厂企业体制的深层次思考 [M]. 北京: 中国金融出版社, 1991.

[\[8\]](#) 褚时健, 魏杰. 国有制企业模式探索: 玉溪卷烟厂企业体制的深层次思考 [M]. 北京: 中国金融出版社, 1991.

[\[9\]](#) 冯嘉雪. 褚时健: 以身试法的烟草大王 [J]. 中国新时代, 2008 (5).

第六章 物资管理

每年的5—6月是果子抗旱最关键的时候，绝不能缺水，但有一年落果很多，当时褚时健想，过年前一定要把供水的管道修好，负责此事的办公室主任告诉他，管线很复杂，春节前肯定装不起来。褚时健说：“本来25万元的费用就够了，我现在给你35万元，多请些工人，春节前必须装好。”

从铺设管道到有机肥的供应，物资的管理直接影响到企业生产的效率。

工业企业的物资是企业进行生产的重要条件，是实现生产过程的物质基础。根据国家物资管理体制，褚时健按照一定的原则、程序和方法来把握物资供需平衡，合理组织物资进厂、保管及发放，有效保证了烟厂再生产的顺利进行。烟厂生产工作涉及众多环节，过程中所需物资成千上万，规格型号繁多、来源复杂，如若管理不当，不但虚耗劳动力成本，还会影响资金流转进而损害企业总体经济效益。

可以说，物资管理水平的高低直接关系到企业效益的好坏，物资管理问题也是所有企业家无法回避的核心管理议题之一。[\(1\)](#)

食堂的启示

褚橙的种植过程会碰到各种问题，管理烟厂同样如此，但是褚时健不让问题循环，他解决问题的很多方法都来自对生活的观察和启示。

抗日战争后期，昆明物价一度飞涨。当时青年褚时健在龙渊中学求学，一帮穷学生正值长身体的时候，生活费都不多，吃不饱饭是常事。为了能多吃一点，褚时健开始留意学校食堂的运营规律，并最终总结出了一个吃饭的小窍门。

他回忆说：“食堂开饭的时候要排着队进去，我就争取人少的时候先进去，进去以后我只打半碗饭，别人打满满一碗，还没吃到嘴，我这半碗饭已经两下扒完了，再去满满打一碗。这就等于他们每顿吃一碗，我可以吃到一碗半。那个时候就养成了这个习惯，直到现在，我吃饭都比别人快。”⁽²⁾

有时早年形成的看待问题的角度要在多年后才能显露出它的独到之处。青年褚时健并不知道，他会在多年后的玉溪卷烟厂被物资管理的问题触动，并近乎本能地回想起自己“多吃半碗饭”的经典方案。

1979年，褚时健走马上任，他用7年时间打造出一套联合产、供、销、内外贸、人、财、物一体化的管理体制。转变的历程困难重重，其中最烦琐、最艰巨的工作之一当属改善工厂的物资管理系统。

物资管理问题一直是玉溪卷烟厂的老大难问题。在计划经济时代，以“计划配给”为中心的物资管理模式占主导地位。玉溪厂的烟叶原料、生产辅料等都由国家统一调配。采购部门“为供应而供应”，通常在生产

前几个月就提出原料需求，并一次性采购几个月内所需的原料用量。计划经济体制下的物资管理与生产管理严重脱节，超长的物资采购周期不仅占用大量资金，而且无法有效应对市场和生产的波动，给工厂的运营带来了巨大压力。

褚时健试图改善这种状况，提升物资管理系统的效率并降低成本。他意识到：提升系统效率的关键在于尽可能缩短物资流通（即货物周转）的时间，而物资流通时间又主要取决于产需衔接时间和物资运输时间。

褚时健首先从产需衔接时间出发，坚持物资管理为生产服务的基本思想。他认为：“物资管理是为生产服务的，离开生产服务的大前提，物资管理就成了无源之水、无本之木。”⁽³⁾他对产需衔接时间的认识则来源于青年时“多吃半碗饭”的经验。

中学食堂供应米饭的时间段是固定的，如果能将添饭时机从一个点增加到两个，那就意味着能在有限时间内获取到更大的米饭量。吃饭的速度可以自我调节，“少量多次”的添饭时机能够最大限度地增加供应弹性，使吃饭效率与米饭供应构成的系统达到最优状态。生产与物资供应的关系也有着类似的原理，如果将“添饭”看作“供应”，将“吃饭”视为“生产”，在固定的时间段内采取“少量多次”的供应方法，也能大幅优化生产供应系统的弹性。这样，随着生产效率的提升，物资供应系统也能随之快速运转。

在“少量多次”思路的指引下，褚时健提出：在保证正常生产的前提下，尽量减少物资的相对储备，并对物资管理人员和采购人员实施储备指标考核。例如，在储备人员奖金分配中明确划出界线，超过最高储备应罚多少，在储备范围内该拿多少，节约了库存资金又该奖励多少等；

采购人员按质按量完成采购计划或节约了采购费用应奖励多少，未完成的应承担什么责任等。运用指标与个人收入挂钩的方式，褚时健真正将按经济规律办事落到了实处。

管钱+管物

加速流动资金周转、压缩流动资金占用是加强物资管理、提高经济效益的重要手段之一。物资储备反映在价格上就是流动资金的一部分，是资金的载体形态。物资库存合理，在不考虑价格因素的前提下，这部分流动资金占用也相对合理，其周转也相对较快，客观上起到了提高经济效益的作用。

做好经济核算工作，财务部门需要与物资部门协同。经济核算是物资管理工作的基础。经济核算利用价格形式，通过会计、审计、业务核算等工作，对物资管理全过程中的劳动消耗、资金占用和经营成果进行记录、计算、控制、分析和对比。它不仅要求企业作为一个整体统一进行考核，还必须在企业内部各部门甚至各班组分别进行经济核算。

褚时健在管理玉溪卷烟厂时，不断深化物资的经济核算方式，将管钱与管物相结合，力求将厂内流动过程中的“财”“物”动态匹配化、透明化。

后来，玉溪卷烟厂启动二级经济核算，资金与物资的对应关系达成深度匹配。过去由于资料与物资分离，有些被大量浪费的物料不会在财务层面反馈出来。改革后，类似的浪费现象销声匿迹。例如，过去在废料堆里还能发现好材料，经济核算改革后此类浪费再没发生。改革的另一效应是增强了采购的计划性。物资在生产过程中的被使用、消耗、废弃等相关信息可以被采购部门分析掌握，大大加强了物资形态的可预测性，采购人员疲于奔命的现象也得到了缓解。

经济核算改革前，财务部和物资管理部门在组织层面也存在很大隔阂。物资管理人员关心的往往是物资库存量，对财务人员关心的流动资金指标并不重视；而流动资金指标又依赖于物资管理的效果。两个组织部门在企业系统层面有深度的因果关联，但在目标层面却并不统一。这导致厂里流动资金年年喊降年年增，老积压还未处理新积压包袱又背上。

为此，褚时健推动财务部门和物资部门约法三章，共同监督，定期检查。把各项资金使用计划落实到具体主管部门，对有关计划人员下达控制指标，并对指标完成情况进行认真分析研究，对不合理部分及时修改调整，实行奖惩举措相结合。为确保实施效果，褚时健还将上述机制规定为人员岗位责任制的重要内容。

进行经济核算，将管钱和管物相结合后，玉溪卷烟厂的物资流通效率提升，成本降低，全厂面貌焕然一新。

从计划出发

物资是企业生产当中必不可少的基本点，如何对物资进行合理地计划，是现代化管理中的一个重要问题。所谓物资计划管理，就是用计划来组织、领导、监督、调节物资的衔接和使用，以便更好地适应企业各项工作对物资管理的要求。有效的物资计划管理是企业能够科学有效运行的重要基础。

对物资进行计划管理是为了从实际出发，更好地满足企业的生产需要。生产部门的工作目标可以明明白白地规定清楚，比如生产的产量、质量合格率等，但物资部门的工作量化并不能像生产部门一样，完全规定清楚。因此，根据这一特点，在管理物资部门的时候，只能采用目标管理的方法。此时做好预测工作，制定加强物资管理的各项目标尤为重要。制定目标的设定要尽可能数量化，且具有一定的挑战性，做到科学合理地通过目标对物资部门进行管理。

比如，玉溪卷烟厂对计划人员规定其所管物资占用资金的最高限度，促使其精打细算，合理使用资金；对采购员规定其采购任务完成率及采购费用指标，促使其在完成任务的同时，尽量降低采购费用；对仓管员下达盈亏率指标，促使其在仓管工作中兢兢业业完成任务。^④通过目标的设定，计划管理使物资管理工作达到了事半功倍的效果。

制定了一定的目标，达到目标的行动也必不可少。如果目标足够合理，而行动不合理，目标最终也难完成。有意思的是，中国管理学教授陈春花曾提出，在计划管理中，如果目标存在不合理性，但是辅以合理的行动，却很有可能促使目标的达成。这其实强调了一种主观能动性的

发挥，物资管理工作也是如此。在计划管理物资时，要制定目标，使努力目标能够达到激励作用，同时要落实好各项目标的实施，建立健全配套监察制度。玉溪卷烟厂定期检查、考核评比物资计划管理目标的落地情况，与各项奖惩制度配套，使计划管理常管常新，催人奋进。

同时，玉溪卷烟厂的物资计划管理也有效借助现代化预算管理的方法与理念。当有物资采购需要时，生产部门提交材料计划，财务部门和业务部门对其物资计划进行审查，通过后则进行目录编制，记录在案。通过这种方式，玉溪卷烟厂的物资采购能做到事前控制，避免采购的盲目性和重复性，同时能够及时根据现有物资进行审查，有效地避免物资过多而造成积压浪费。

未雨绸缪历来是褚时健的管理智慧，在物资管理上，他也强调搞好预测工作，通过预测，掌握多样信息，从而使物资主动去服务好生产。

在管理褚橙的时候，褚时健越往后管理，他的预判能力越强。比如果子从11月初开始采摘，必须在40天内采完，每天大概采摘400—500吨的数量，如果不采完，就会影响明年的产量。果子成熟以后如果一直挂在树上，同样会消耗营养，如果定时摘完，果树的营养就会累积到下一季。

管理玉溪烟厂同样如此，玉溪卷烟厂的机电配件管理的改变就印证了这个道理。一开始，卷烟厂根本不做预测工作，在机电配件的采购及使用上盲目性很大，这在一定程度上限制了发展卷烟生产的速度。为了进一步服务好生产，使物资管理更为科学合理，卷烟厂物资部门改变原先的方法，加强预测工作，主动掌握信息，比如他们派人深入车间，深入了解物资的消耗情况，据此预测出物资的需求，变主动为被动，把工作做在了前头，有时在车间还未报采购计划工作时，物资部门已经采购

好一些物资到厂，真正做到了未雨绸缪，提高了生产效率。

在预测工作之前，玉溪卷烟厂也做了许多计划管理的基础工作。首先是调查、收集，分析各种原始资料信息，卷烟厂既注意到车间的物资生产及消耗情况，也注意到其他物资的供求信息，做到合理统筹规划。其次，预测工作科学化，玉溪卷烟厂逐步运用各种数学模型，如综合平衡物资数学模型、单一物资平衡模型、周存控制模型等，使预测工作更加规范化、条理化。^⑤此外，褚时健特别强调对车间的调查研究，深入第一线，了解物资使用情况的实时动态，增加基础资料的准确性和可信度，使预测更为正确。

坚持了计划管理，物资管理工作就显得主动、有效率。当没有健全的物资管理制度时，玉溪卷烟厂的计划管理工作较为零乱，其结果是服务生产力不从心，极大地影响了生产效率。

在狠抓计划管理之后，玉溪卷烟厂取得了很好的效果，短短几个月就改变了物资供应工作的被动局面，这充分显示出计划管理的强大生命力。

褚橙基地的物资供应也是如此，比如有机肥的发酵和准备，是严格按照计划来的，既定时又定量。

仓储管理“两化”

如今的褚橙销售看起来好像不涉及仓储管理，可是从产品的特点看，水果尽管需要快速出货，但同样面临仓储问题。在褚橙的生产环节，生产资料也同样涉及仓储管理。

所谓仓储管理，指的是对仓库和仓库中储存的物资进行管理。过去仓库被看成是一个无附加价值的成本中心，现在仓库不仅被看成是形成附加价值过程中的一部分，而且是企业成功经营的一个关键因素。重视仓储管理成为现代企业管理的工作重心之一，玉溪卷烟厂也不例外。

卷烟质量的基础是烟叶，卷烟产品质量的稳定与提高，很大程度上取决于烟叶的质量，而烟叶又是一种价值高、储量大、储存期长的物品，易碎、易燃、易霉变、易虫蚀，稍有不慎，就会造成巨大损失。每年，烟草行业因为保管不完善而造成的经济损失可达数十万元，烟叶的仓储管理成为当时很多卷烟厂头疼的问题。对于玉溪卷烟厂来说，卷烟产品之所以能畅销市场，究其根本原因是质优，而这又与卷烟厂使用科学合理的烟叶仓储管理方式，坚持用上等烟叶储存两年、中等烟叶储存一年的烟叶仓储脱不了关系。

从农民手中收购初烤烟叶到投入卷烟生产线，是卷烟产品质量的一个重要环节，具体工序为：初烤烟—质检—过磅—密封降氧保护—储存—重新分级—复烤—自然醇化—供卷烟生产。在这一系列搬运、加工及保管的过程中，玉溪卷烟厂坚持使用科学的管理方法，更好地完成仓储工作。

玉溪卷烟厂率先运用机械化来进行物资管理，比如从初烤烟叶进厂到醇化烟叶再到车间投料，中间历经反复地搬运、堆码工作，当时每年出入库的烟叶可达6万—7万吨。以往搬运工作都是仓库工人来做，工作量巨大，劳动强度极大，且搬运速度慢。而卷烟厂通过技术革新，引进大量小型提升机、皮带传送机等机器，通过实现机械化解决了仓库的运输问题，减轻工人劳动强度的同时也提高了工效，与此同时，这大大减少了烟叶的破损损失，更好地满足了卷烟生产需要。

不仅仅是烟叶，现代化的技术设备也属于物资之一，褚时健对其也辅以严格的管理。当时褚时健邀请了很多国外专家来指导玉溪卷烟厂的生产。意大利高级技术人员塞鸠给了他一个公式：现代化企业效益=产品的质量+数量=设备+维护保养。他认为，对技术设备的保养，就是对产品的质量、产量的保障，二者是画等号的，能够共同提升企业的生产效益。这个公式受到褚时健的高度重视，根据这个建议，烟厂开始重视加强维护、保养设备的工作，制定出严格的设备维护保养制度。比如卷烟主要的生产车间四车间，必须坚持所有设备的“日清扫制度”。由车间组织一支50人的专职清扫队伍，每日中班后，逐台、逐机、逐部位清扫车间的设备及环境，保证在下一次开机前，所有机器都处于干干净净的状态。从成本上讲，清洗设备属于一项额外费用，但是清洗过后的进口设备，一改以往故障频发的状态，运转得更加高效，始终保持着高效率的生产能力，反而在一定程度上节约了管理成本。

在仓储管理中，对物资品种进行梳理，实现其规格化和标准化也是一项重要任务。企业生产需要一定品种、规格的各项原材料及各种物资，如烟叶和设备就是玉溪卷烟厂的重要物资，对库存品种进行相对合理的标准化和定型化工作，能够有效地提高物资管理水平。^⑥如果物资品种过多和规格过密，势必会增加仓位和数量，增加管理人员的重复劳

动，从而影响流动资金周转，增加管理费用，最终影响企业经济效益。^⑦如玉溪卷烟厂进口配件的管理工作，由于设备比较复杂，以往配件都是分机型管理，极大地占据了仓库容量，并不利于实行计划管理与节省费用。于是，褚时健对其进行改进，建立归口管理，把各种机型的轴承、传动带、密封圈等项物资分类管理，这样的做法既挖掘了仓库潜力，也在一定程度上推动着计划管理，使物资的存储地方及使用状况都有迹可循，对企业经济效益的提高起了一定作用。

玉溪卷烟厂还强调对废旧资料的管理和清仓利库工作。在生产过程中，一些废旧物资是不可避免产生的，它们会在不同程度上占用库存。因此，玉溪卷烟厂在管理好新的物资以外，还做着废旧物资的管理和清仓利库工作。首先是尽量回收废旧物资，玉溪卷烟厂根据企业的生产和用料特点，在健全消耗定额的基础上，对废旧物资进行价值评估，尽量回收仍具有资源价值的废旧物资。同时，做好清仓利库工作，该丢弃的及时丢弃，能处理的酌情处理，把资金用在生产的刀刃上。这使玉溪卷烟厂的库存结构逐步趋于合理，科学合理的仓储管理为提高卷烟厂的经济效益创造了条件。

废旧物资的整理及清仓利库其实也体现在运用库存控制技术。一旦放在仓库的物资不进行流通及使用，那么其带来的经济效益就是有限的。物资管理的一个重要内容就是库存控制，尽可能地减少库存，将现有物资充分利用到生产中去，使资源有效地转化为经济效益。因此，物资管理，必须要提高仓库的管理水平，在保证正常生产的前提下，使库存成本费用保持最低。

仓库是企业连接供应方和需求方的桥梁。从供应方的角度来看，作为流通中心的仓库要从事有效率的流通加工、库存管理、运输和配送等活动。从需求方的角度来看，作为流通中心的仓库必须以最大的灵活性

和及时性满足各类顾客的需要。因此，对于企业来说，仓储管理的意义重大。搞好仓库管理，对加强物资管理具有重大意义。

玉溪卷烟厂也一直根据烟叶产量及仓库容量，不断地进行仓库建设。早在1981年，玉溪卷烟厂的第三代仓库就已达现代化的质量水平，总面积达到23706平方米，结构坚固，设施齐全，运输条件好，同时合理划分库区，实现专人专管，按照保管质量要求及定额指标，通过严格的出入库手续及安全制度，实现了科学的仓库管理。

回头来看褚橙，在达到一定量产以后，褚橙在玉溪建立了仓储基地。后来褚橙要扩展新的种植基地的时候，仓储成为重要的考量指标，因为从果下树到分拣包装，再发送到市场上，仓储需要有灵活的周转空间和时间。

(1) 景克明. 烟草工业现代化探索：玉溪卷烟厂优秀管理、技术论文选 [M]. 昆明：云南科技出版社，1990.

(2) 先燕云、张赋宇. 褚时健：影响企业家的企业家 [M]，湖南：湖南文艺出版社，2014.

(3) 景克明. 烟草工业现代化探索：玉溪卷烟厂优秀管理、技术论文选 [M]. 昆明：云南科技出版社，1990.

(4) 景克明. 烟草工业现代化探索：玉溪卷烟厂优秀管理、技术论文选 [M]. 昆明：云南科技出版社，1990.

(5) 景克明. 烟草工业现代化探索：玉溪卷烟厂优秀管理、技术论文选 [M]. 昆明：云南科技出版社，1990.

(6) 肖胜萍，萧鹏. 现代物流管理：物流现场运筹经典 [M]. 北京：中国纺织出版社，2002.

(7) 景克明. 烟草工业现代化探索：玉溪卷烟厂优秀管理、技术论文选 [M]. 昆明：云南科技出版社，1990.

第七章 质量管理

质量问题我们从不轻易放过。质量怎么提高？遇到问题怎么办？凡事都有它自身的规律，急不得。

——褚时健

褚时健可以说是为质量而生的，无论是早期烤酒还是后来管理大型国企，再到高龄创业，质量被他视为生命线，可以说他的成功都是围绕产品质量开始的。

这一套关于褚时健的管理、经营和干法的作品，里面更多介绍的是烟厂的案例，从经营体量来说，褚时健的整个管理成果，是一个橄榄形的状态，即早期从零开始，管理规模较小的企业，他的巅峰是在管理烟厂期间，至于后期创业，过程非常成功，但从经营体量上来说，要比烟厂小。

继续来看质量问题，无论企业规模大小，质量都是第一位的，而褚时健的管理是全面的质量管理体系，他推崇的一个一个解决问题的方式，也符合全面质量管理的特征。

20世纪50年代，美国著名质量管理专家戴明博士，在日本开展质量管理讲座。日本人从中学习了这种全新的质量管理方式，并在实践中不断对这一理念进行丰富和完善。到了20世纪70年代，全面质量管理的提法已经在日本被当作一门科学来对待，同时在国际企业管理中得到普及。

所谓全面质量管理，其实就是一个组织以产品质量为核心，以全员

参与为基础，通过让顾客满意和本组织所有者及社会等相关方受益，而建立起一套科学严密高效的质量体系，从而提供满足用户需要产品的全部活动。

虽然从日本到云南隔着千山万水，但是管理的理念却息息相通。褚时健当时在玉溪卷烟厂实行的一套质量管理体系，也正是以产品质量为核心进行的全面的生产经营活动。

抓质量+监督

“我15岁酿酒，酿得很好；然后开始制糖，把一个亏损30万元的小厂变成盈利30万元的厂；再接着做烟，从玉溪一个小地方，做到‘亚洲烟王’；到了75岁种橙子，现在看来也算是成功吧。所有这些，我觉得能够成功的一个关键因素，就是我认为了一样东西，就有一种‘夯’劲儿。”褚时健自评，成功是因为有认真的态度。

我们回到他的历史中去看，会发现，褚时健对于质量的重视是两手抓，一手抓质量、一手抓监督。

1983年左右，提起武汉卷烟厂的“永光”牌香烟，想必是无人不知，那时市面上还没有流行卷烟，“永光”牌香烟便是烟中翘楚，顶尖的好货。原本产品大受欢迎、供不应求，对于厂家而言是一件好事。可是当时的厂领导却“头脑一热”，在没有足够的生产能力和质检能力的情况下，决定马上扩大产能，提高销量，将原本生产其他品牌的设备都投入“永光”的生产。由于设备差异，加上急功近利的心态，武汉卷烟厂对产品的质量管理变得十分松懈，导致后来流通在市面上的“永光”牌香烟质量大打折扣。当时的烟民把“永光”的毛病编成顺口溜：“气从缝中漏，火从心里来”“梗带叶，叶带梗，一支香烟三点火”……以前凭票才能买到一两包“永光”，到最后再没有烟民以抽到“永光”为荣了。

彼时的云南厂家正在大举引进先进设备，狠抓质量生产，提高产品档次，于是在1987年公布的全国名牌卷烟中，云南囊括十之八九。在市场占有率上，当年云南卷烟省外销量高达200万箱。

这一起一伏、一兴一衰，褚时健都看在眼里。不仅看在眼里，作为玉溪卷烟厂的掌门人，他更是这场进军中原“战役”的主要参与者。他手上攥着的王牌，便是那条质量“金线”。1979年，褚时健刚到玉溪卷烟厂时，第一件事便是狠抓质量管理。影响香烟质量的多种因素，按照制作流程，我们可以简单归纳为原料、生产和封装三个环节。

在原料环节，除了采购最优质的烟叶之外，发酵方式是直接影响香烟品质的因素之一。当时，玉溪卷烟厂和国内绝大部分烟厂一样，都采用人工发酵的方式生产香烟，这种方式的优势在于发酵时间短（两周左右）、成本低，但劣势也明显，有杂味，发酵后的烟草品质不够好。另外一种便是国外卷烟厂常用的自然发酵，自然发酵虽然可以保证香烟醇厚的味道和较高的品质，但是长达两年的发酵时间，对于企业的投入而言，负担极大。

从当时的国内烟草消费市场来看，烟民的消费能力和品位还没有上升到追求自然发酵香烟的阶段。但是褚时健发现，国外烟厂基本上都是自然发酵，这样生产出来的卷烟质量上佳，且极受市场欢迎。质量是企业生命，褚时健主张立即采用自然发酵，以提升香烟品质。为达到自然发酵的需求，玉溪卷烟厂用更多的仓储空间来存放烟草，还花费更多的人力物力进行维护，而收益则在一到两年后才能看到。在没有见到收益之前，谁敢说这个投资是值得的？褚时健就敢。甚至在1982年，为了储藏30万担烟草，玉溪卷烟厂不得不向银行大量举债，每年光利息就高达800万元。

褚时健的性格是“咬定青山不放松”，只要认准的事情，无论多大压力都要坚持下来。在当时，他顶着巨额债务和公司内部反对、怀疑的声音，要做到这一步，实则不易。但也正是因为褚时健对自然发酵工艺的坚持，才让玉溪卷烟厂在原材料的品质上走在了国内厂商的前列。原料

品质的提高，等于为万层高塔打下了坚实的地基。

在解决原料问题的同时，褚时健更焦虑的还是制烟环节。虽然原材料的优劣是品质好坏的基础，但是制烟环节流程复杂，不便于把控，对生产质量起着更重要的作用。他认为，没有规矩不成方圆，没有生产工艺标准又怎能生产出高质量的产品？为此他制定了严格细致的工艺技术法规。

1985年9月，中国烟草总公司颁布《卷烟工艺规范》，要求全行业将其作为重要技术法规贯彻执行。1988年初，玉溪卷烟厂结合自身的实际情况，制定了以《卷烟工艺规范》为依据的《卷烟工艺质量标准》等三大工艺技术法规。另外为弥补三大工艺基础法规的不足之处，玉溪卷烟厂还制定了《工艺纪律考核标准》。这些法规对于卷烟生产的现场工艺质量管理及卷烟产品质量管理等都起到了重要的作用。^①

玉溪卷烟厂的不少卷烟工艺标准都是高于上级标准的，比如打叶质量、烘丝水分等。而对于出口烟的工艺标准，玉溪卷烟厂还增加了《卷烟国家标准》里所没有的内容，如在制品的工艺质量、打叶质量、烘丝水分、卷接质量、烟支爆口的工艺标准上，特别增加了小包透明纸内不得有烟末的要求。在这些技术法规的实施过程中，玉溪卷烟厂不断进行完善和调整，不论是充实还是增订，都要在经过现场执行人员对产品质量、物资消耗等方面的综合考虑后，方才实施。

工艺标准已有，落实及监测标准的实施也尤为重要。在褚时健的带领下，1986年8月，玉溪卷烟厂组建起质量管理机构。这个质量管理机构下设质检科、TQC（Total Quality Control，全面质量控制）办公室、三级质量监督检测站等。为了将质量考核严格化，玉溪卷烟厂还建立了151种原始记录、79本台账、1万多张卡片及105种报表，还在全厂设立

了6个生产工艺管理点。在每个关键岗位除分布84名质检员外，还任命了11名车间专职工艺员，根据工艺科制定的《卷烟生产质量检验及计分方法》，制定了《月份质量考核细节》等规章制度，从制度上保证产品的质量。为了能及时对生产过程中产生的质量问题做出反馈，以免问题产品流入下一个环节，褚时健还在生产区实行“作业长制”，目的是为了尽量在当场解决问题，不让问题过夜。

玉溪卷烟厂的质量监管采用预防为主、不断改进的思想。质量管理的最大特征，可以说是以推断统计学的理论为基础，根据不良品的发生频率，设定了一个高度合理的可接受质量标准的样品数。而过去，大部分的卷烟质量监控只停留在成品检验层面，只是为了找出不良品的检验，对减少不良品的数量作用很小。优质的产品质量是设计和生产制造出来的，不是由质量检验决定的。

褚时健正是意识到这一点，严抓卷烟厂的每一道生产工序，把玉溪卷烟厂质量管理工作的重点，从“事后把关”转移到“事前预防”上来，不良品被扼杀在它的形成过程之中，做到“防患于未然”。

做烟是在生产线上流水线作业，相对容易标准化。而种橙则是漫长地摸索过程，时间以季节计算，经过反复的试验，最终褚时健把橙子的质量做到了领先的水平。

立体化质量管理

王石说褚时健是一位精算师。褚时健很少向别人袒露自己的心路历程，而在管理上，他始终承认，自己有一种认真精神，一种细致精神。

这种精神落实到管理中就是立体化的质量管理，对于企业而言，每一个环节都有耗能，烟厂的锅炉最为典型，如果能压缩消耗，就是在变相创造利润。

1988年，国家对13个名优烟放开价格，玉溪卷烟厂有四个牌号的卷烟名列其中。放开价格，意味着质量更是影响市场占有的关键因素。要想继续保持行业领先地位，同时也是维护玉溪卷烟厂的信誉、企业形象，就要进一步加强对卷烟生产质量的把控。

当时，其他卷烟厂的普遍做法是把质量监控的重点放在车间一级。通过二级监管的方式，对成品进行检测，把控班组和车间的制烟流程。但是褚时健认为，这样的做法容易产生本位主义，因为与消费者直接接触的是厂部而非车间。消费者接触的终端产品是卷烟，厂部和消费者通过卷烟建立起联系，在消费者只认烟厂的情况下，怎么能把质量监察停留在生产车间一级？他认为香烟的质量监管重点自然要放在厂一级，只有经过厂一级的质量检测，严格把控卷烟生产的每一道工序，高质量成品才能进入市场。为此，玉溪卷烟厂主要通过两大举措进行质量监管。

第一个举措是调整玉溪卷烟厂的质检机构，撤销了原来的厂部质检科，成立了工艺科技部。而工艺科技部下设工艺技术科、质量检查科、发酵车间和三级工艺质量监督观测站。这样就把原来质检科的在线检验

职能归属于每个生产部，而成品的检验则全部交给厂三级工艺质量监督观测站，没有三级工艺质量监督观测站的同意，成品绝对不能出厂，这样便加强了各生产部门对质量和工艺的管理。

工欲善其事，必先利其器。为提高检测效果的准确性，当时玉溪卷烟厂还拥有120万元的检测设备，既能进行常规化验，也能进行化学分析和物理检测，其核心就是让质量能够标准化、制度化，避免感官造成的干扰。三级站原来的样品检测频率是每天16个，但经过几轮测算后，检测的频率增加为90个，这进一步推动了卷烟产品质量检测的标准化和制度化。

第二个举措是建立起一套宝塔形垂直监督体系。宝塔的底部由机台和车间工艺质量员的自检组成，宝塔的第二层是三级站每班的抽检，宝塔的顶部则是厂产品质量评议委员会每半月的评议。评议委员会由40名成员组成，聘请评吸专家、有经验的配方工艺人员担任评委，并一直坚持半个月举行一次质量评议会，将评吸结果反馈给生产部门，找出质量问题，加强质量工作的预测性，将影响产品质量的因素消灭在萌芽中。这样层层递进，关关严守，不合格的原料不使用，不合格的制品不留产，不合格的产品不出厂，从厂部到车间的工艺管理组织网络便形成了。

褚时健的立体化质量管理体系就此搭建完成，这套体系运作以来，光是在1989年就解决了13起工艺质量事故，处理一般工艺质量问题212次。在这一过程中还结合了现场工艺人员的管理意见，建立起黏合剂定期监测制度，提高了玉溪卷烟的外观质量。同时三级站在检测分析工作中，基本做到了当月生产当月检，当日生产不漏检，抽检样品及时检。

褚时健刚开始推出管理体制时遭到了不少人的反对。因为它实际上

缩减了车间在质量检查上的权力，加大了厂对车间和工人的监管。车间认为这是对车间的不信任，而工人则认为这是在故意刁难员工。“以前的质量管理方式做了那么多年，怎么说变就变了？”

这种不满和怀疑随着管理措施的实施在不断滋长，甚至有人故意在质量问题上挤兑质量管理员。有一次，一个工人将20个次品混在了正品里，当场被质量管理员发现，按照规定要罚款70元。这名工人不服从处罚，他身边的其他工友也帮其说话。这时，褚时健来了，他明确支持质量管理员的做法，当即通知会计从工资里扣除该名员工的罚款。这次事件让员工们明白：在质量管理问题上，褚时健是动真格的，之后工人们再也不敢在质量上马虎了。

在落实相关措施的过程中，褚时健还提出人人负责、层层把关的要求。特别是在处罚上，往往先拿领导开刀。有一次，“红塔山”牌香烟的一批包装商标出了差错，按照厂内有关条例，当即先扣厂长120元，扣党委书记80元，主管质量的科室和车间干部共14人也不同程度受到了处罚。现在看来120元只是个小数目，但在20世纪80年代，这却是一线员工大半个月工资。这件事在卷烟厂内引起了强烈的反响。从领导到基层员工无一不受震动。如果说上一次扣罚是为了让员工端正在质量问题上的工作态度，那么这一次开“杀”戒，则迅速扭转了生产上的混乱局面，让卷烟质量合格率连年保持在100%。这次处罚的效果也是立竿见影的，甲级烟“红塔山”在众多香烟品牌中脱颖而出，被评为国优产品；曾经因为品质不佳，“倒霉”的“红梅”牌香烟也再次凭借过硬的质量成为国内外市场上的俏货。

全员质量意识

褚时健在管理褚橙的时候，有一个操作手册，他先解决大的问题，然后解决小的问题，小问题很细，比如剪枝要离树干10厘米，剪多长，剪几次，什么时间剪，这些都有规定。通过细致地管理，使全体员工都具有强烈的质量意识和标准意识。

从全过程的角度来看，质量产生、形成和实现的整个过程是由多个相互联系、相互影响的环节组成的，每一个环节都或轻或重地影响着最终的质量状况。企业全体职工的质量意识更是和产品质量密切相关，员工哪怕只有一个环节没有做好，产品质量都会受到影响。⁽²⁾

1985年11月的一天，包装车间有个工人错将2万支“红梅”加进了生产“阿诗玛”的包装机内，等到发现时已经加进了8000支。在接到报告后，褚时健立即通知质检科，不惜人力物力组织数十位质检人员，重新打开可能混装的33件烟，连夜从16500包卷烟中拣出了“红梅”。

工人的一时失误，却险些造成重大工厂事故，这件事让褚时健强烈意识到，必须加强职工的质量管理意识。人作为生产环节中最重要的因素，其素质高低，掌握技能的数量程度，积极性和主观能动性，直接影响着生产质量的好坏。光有先进的技术设备，没有优秀的技术人员，要生产高品质的香烟也是纸上谈兵。

玉溪卷烟厂经常给职工灌输市场竞争意识，强调只有靠高质量的产品才能立于不败之地，并大讲提高产品质量的迫切性和重要性。褚时健还把消费者来信的反映的问题和要求转述给员工，指出烟厂在工作中的

不足和欠缺。同时，全厂也按规划坚持不懈地进行全面质量管理基本知识教育。

据统计，在1987—1989年三年时间里，全厂累计有3643人接受了TQC教育，并且学习时间都在48小时以上，学习率达到90.33%。全厂领到国家质协和省协结业证书的有1632人，领证率达到40.24%。1989年有23个QC小组活动取得成果，创造经济效益174万元，2个小组被评为省优秀QC小组。1989—1990年玉溪卷烟厂又组织了596人参加66个QC小组活动。^③玉溪卷烟厂组织职工开展创优质、增效益的劳动竞赛，使质量教育做到经常化、多样化、制度化。通过质量意识教育、使职工牢固树立“质量第一”的意识，掌握了质量管理的一般理论和方法，推动质量管理工作逐步完善，保证了卷烟产品的质量。

其次，玉溪卷烟厂把质量指标与经济利益挂钩。褚时健应国家经委要求，在玉溪卷烟厂推行“质量否决权”，将承包经营责任制和“质量否决权”挂钩，把质量指标放在了绩效评定的第一位，它可以否决其他指标。然后把职工工资、奖金及其他补贴与质量指标捆绑在一起，让员工的收入和质量指标成正比。时任玉溪卷烟厂副厂长的乔正荣曾经讲道，根据玉溪卷烟厂的实际情况，车间科室达到企业所定指标分数，可拿到80%的工资奖金，高于标准的逐渐提高，直至拿到全部工资奖金。若达到优质标准的，厂部可以另行嘉奖。反之，质量未达标的个人、车间，其工资奖金也会逐渐递减。这样，通过质量政策将个人与企业的经济效益挂钩，一方面调动了员工的生产积极性，另一方面让质量意识深入人心。

只有一流的工作质量才能确保一流的产品质量，质量就是效益，经过褚时健和玉溪卷烟厂的不断坚持，玉烟在市面上的身价日益提高。“七五”期间，玉溪卷烟厂生产的“红塔山”被评为“国优”产品。1989

年，在云南省省二级站抽检中，玉溪卷烟厂的产品连续4年月月保持100%合格率，且全年产品畅销，一年比一年的经济收益好，这离不开每一位员工对质量的把控。

褚时健相信，质量越好，效益越好。如何实现高质量？首先要提高全员的质量意识，大家统一了对质量的认同，然后再将标准贯彻下去。以前农业要“靠天吃饭”，而他则坚持认为，企业要靠管理吃饭。

“走出去，请进来”

褚时健十分重视来自市场的声音，希望获得市场的反馈。有一次我们带人去玉溪拜访他，他问大家从哪个市场过来，然后首先是把市场的情况问了一遍。

做褚橙的时候如此，做烟的时候也一样。在我们看来，褚橙后来取得市场的成功，多半的经营和管理经验来自褚时健管理烟厂时的探索。从定价体系到经销商模式的探索，两者都如出一辙。

随着“红梅”“红塔山”的风靡，玉烟的高质量就像一种荣誉，促使着全体员工去维护。于是在有玉烟消费的地方，时不时地会出现玉溪卷烟厂的人，他们当然不是为了推销，因为在大部分时间里，玉溪卷烟厂的产品已经不需要自己推销了，他们是为了了解消费者的建议与意见，做好售后服务。

玉溪卷烟厂的售后服务中也融入了褚时健的紧抓质量的意识，通过遍布全国的经销网络和特约店、信息网点，他安排玉溪卷烟厂员工深入了解当地市场信息，调查市场情况，并及时向总部汇报。除此之外，他还专门成立了“全面质量管理科”，其主要任务之一就是处理消费者的来信。这些来自全国各地的信件，饱含着消费者对玉烟的期许和厚望，质量检查科的职员们也深知这些信件的重要性，他们仔细在每个信封上标注收信的日期和处理办法。

有一位来自克拉玛依油田的消费者，发现了两根有问题的“红塔山”香烟，随即他写了一封信，并将出了问题的香烟夹在信件中寄到玉

溪卷烟厂。没想到玉溪卷烟厂查明情况后，给这位消费者回寄道歉信并附上一盒“红塔山”。这让消费者十分感动，在回信中他这样写道：“愿贵厂生产的香烟名牌永葆，永远深受消费者的喜爱。”

这样的信件在“全面质量管理科”比比皆是，而翻开玉溪卷烟厂的年度信函登记表卷宗，我们会发现，仅1994年一年，玉溪卷烟厂就处理了来自全国的各类信件247封。而这200多封信件还分为几个大类，如卷烟卷制质量、卷烟质量咨询。每个大类下面还记录了相关信件的数量、赔偿给消费者的卷烟数，以及解决问题的人员等。

褚时健深知提供优质的服务，能够拉近与消费者的关系，从而进一步在竞争中取得优势，于是他特别强调玉烟的售后服务。他告诉职工，只要是收到了消费者的反映和投诉，不管是发生少包、少条还是质量方面的问题，一定要坚持及时派专人去现场调查。如果是企业的过错，就要诚恳地赔礼道歉，主动赔偿消费者损失；即使不属于企业的问题，也要虚心解释，消除其中的误会。

1989年，广西东兰县消费者协会给玉溪卷烟厂来信反映“红梅”有熄火的现象，收到信的玉溪卷烟厂立刻派出质量管理人员到当地调查情况。当时接待质量管理人员的领导感慨地说：“没想到你们那么快就派人来处理，你们这种负责任的精神真了不起。玉溪香烟在市场如此热销不是没有原因的，除了自身的产品质量好，还与你们负责任的精神有关。”

玉溪卷烟厂还主动走出来，邀请各省、市、自治区的香烟单位代表来厂参加大型的卷烟质量评议会，参观玉溪卷烟厂的烤烟基地。在会上，代表们对玉溪卷烟厂的香烟进行了认真的评议。在此过程中，玉溪卷烟厂共搜集到200多条信息，为玉溪卷烟厂下一步保质保量的发展提

供了很多宝贵建议。

这就是玉溪卷烟厂坚持做好售后服务所带来的好处，站在消费者的角度，处处维护消费者的利益，消费者便会更加依赖玉溪卷烟厂，从而提高玉溪卷烟厂的声誉，让玉溪产品在市场上站得更稳更久。

今天，服务经济已占主导，服务的价值越发重要，服务好方能制胜。现代企业的基本战略布局都在逐渐向服务战略创新倾斜，而在整个的服务经济里，售后服务尤其重要。

售后服务的出现不是凭空的，而是市场竞争产生的结果，当行业发展到一定阶段，每个企业的制造技术已经没有明显的差别，那么售后服务就显得尤为重要。只有将售后服务做好，才能赢得消费者的心，才能获得市场。

售后服务在各个产品市场领域中都起着至关重要的作用，真诚、热情的售后服务能带给消费者更多更好的体验，从而获得消费者的信赖，在市场竞争中取得优势。如今，谁能给消费者提供优质的服务，谁就能占据更多的市场份额，要想让消费者满意，那就要做出竞争对手做不到、想不到的超值服务，使售后服务在企业的发展中发挥着独特的作用，推动企业向良好和健康的方向发展，这也为企业的长期发展奠定了良好的基础。

不难看出，褚时健的全面质量管理通过生产环节多层次、多角度的质量培训、质量检测、市场质量反馈等方式，尽可能确保流入市场的产品没有瑕疵，维护了良好的企业信誉。

^① 中国烟草工作编辑部. 中国烟草史话 [M]. 北京: 中国轻工业出版社, 1993.

[②](#) 王德清. 企业管理学 [M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2004.

[③](#) 程永照, 李辉. 玉烟天下 [M]. 北京: 人民文学出版社, 1996.

第八章 市场管理

头几年可能大家因为是我种的橙子，因为好奇心去买来吃，但是如果果子不好吃，或者只是普通过得去，我相信买了几次人家就不买了。

——褚时健

褚时健的每一步布局都以市场为导向，虽然在过去由于计划体制的束缚，他错过了几次抢占市场的机会，但每一次的洞察和判断，褚时健几乎没有出现失误。这与他对市场法则和市场功能的透彻分析密切相关。

褚时健认为，市场和价格一样，本身就有一些功能，市场具有资源配置、刺激经济的自发功能，也可以为企业提供导向、约束企业、为企业和市民传递信息这样可以人为利用、调整的功能。

不难看出，褚时健对于市场的总结正是源于他多年叱咤商场的亲身实践。他不仅能够看到市场的作用，更能将市场的奥妙为己所用。

传记作家先燕云评价褚时健时，认为他是一个不折不扣的市场信徒。但凡市场稍有动静，他都能精准快速地捕捉到。

早在20世纪70年代末，市场上便出现了售价较高的滤嘴烟。当时，市场经济正处于萌芽阶段，国内消费者的生活水平也开始好转，对这类高档香烟有了一定需求。

褚时健敏锐地察觉到了消费者的需求变化，自然不会放过这个机会。他派出工作人员进行了全方位的市场调研，调研地区囊括全国各个

省份、城市、农村，甚至国外市场。调研结束后，经过仔细分析，烟厂发现国内沿海地区的滤嘴烟市场比内陆城市更为广阔，销量也更大，高档名牌的滤嘴烟尤为供不应求。在国外市场，滤嘴烟的销量在发达国家高达90%以上，中等发达国家地区的消费比例超过50%。⁽¹⁾

根据这份调研结果，烟厂进行多方权衡之后，决定大力发展滤嘴烟生产，投入配套设施和人才。

玉溪卷烟厂以每年翻番的速度不断增产。褚时健在这一过程中密切追踪市场动向，先后在各大城市建立起80多个信息点，聘请近百位信息员，及时向企业反馈最新的市场信息。如此一来，褚时健能够根据市场信息反馈，同步掌握市场动向，立刻改进产品快速占领市场。这为日后“红塔山”的品牌建立奠定了扎实的市场基础。

把握市场法则

滤嘴烟一战，是褚时健把握市场法则的一个典型案例。

20世纪80年代初期，由于褚时健对市场动向的敏锐洞察力，以及对企业内部的技术创新，产品质量大大提高。“红塔山”香烟凭借上乘的质量工艺，在烟草市场中迅速崛起。到了20世纪80年代中后期，随着“第一车间”的改革，烟厂培育出了世界一流的烟叶，“红塔山”成了玉溪卷烟厂的招牌。

产品迅速抢占市场，供不应求，本该欣喜万分，但褚时健依然有焦虑之处，这份焦虑源自当时计划经济体制对卷烟厂的限制。20世纪80年代末改革开放正在深入推进，但计划经济依然占主导地位，国内烟草产品绝大部分由烟草公司牢牢把持，企业没有销售权，原料辅料也仍然是统购统销，无法满足烟厂的采购需求。为此，褚时健积极争取企业自主权，终于获得了少量的产品自销权。

1988年，国家最高领导层下定决心进行物价闯关，同年年底，国家指定13种香烟品牌放开价格，烟厂可自行对产品定价。这13种香烟品牌中，玉溪卷烟厂的“红塔山”“玉溪”“阿诗玛”“红梅”都位列其中。

价格闯关是中国从计划经济向市场经济过渡的重大举措，牵动着万千百姓。名烟价格一放开，整个市场发生了巨大变动。物价失控，成本上升。在此情况下，褚时健深知质量为本的道理，他果断制定“以质取胜”的方针：不合格原料坚决降级使用，使当年3000多万元的降级损失由浮价来弥补。与此同时，褚时健在工厂内部建立健全的质量管理体

系：进一步提高全体职工质量自控意识，深化TQC教育。他进一步完善工艺管理和质量监督检测工作，制定了《卷烟工艺规程》，严格各道工序、工艺标准，同时又修订了《卷烟生产质量检验及记分方法》，并且实行质量在经济分配中的否决权，加强配备了主要车间的专职人员和厂内三级站人员，使工艺管理进入标准化阶段。^②褚时健觉察到，名烟市场看起来似乎是价格波动战，但其实是一个优胜劣汰的战役。虽然在价格闯关中，名烟市场的角色大体是从卖方变为买方，但他认为，“红塔山”只要严格把控好质量，就依然还是卖方市场。

经过一年的时间，价值规律显现了作用，再次印证了褚时健的预判：一些香烟品牌在市场竞争中逐渐暴露出质量短板，出现了大量滞销，这些品牌商不得不降价，导致全国名烟市场打起了价格战。而玉溪卷烟厂自始至终没有降价，其市场价格反而出现上升趋势。其凭借极佳的质量创下销量新高，在一众陷入混战的名烟品牌中强势胜出。以质取胜，不仅是褚时健的市场方针，更是他把握市场的一大法则。随着“红塔山”现象在名烟市场上的全面爆发，到了20世纪90年代初，在中国最高的甲级烟销售市场中，以“红塔山”为主打的玉溪卷烟厂以压倒性优势占领国产烟市场将近80%的份额。

褚时健清楚地记得，当时有几位外国专家造访烟厂，希望看看存放烟叶的仓库。当仓库门一打开，所有人都震惊了：烟叶的质量好到难以置信，光是堆放数量都十分考究。烟叶芳香油含量很高，一开门便能闻到烟叶散发出的香味。这些专家赞叹不已，对于玉溪卷烟厂的高市场份额心悦诚服。

随着市场需求不断扩大，褚时健决定启动“名烟翻番计划”：将“红塔山”的产量翻一番。该计划在两年时间内顺利完成，“红塔山”的年产量达到将近40万箱，并且超越了日本烟草公司，成为亚洲第一。褚时健

声名鹊起，成为“亚洲烟王”。

就在此时，褚时健又在酝酿一个更加宏伟的计划，这就是大名鼎鼎的关索坝工程。

1994年，进口香烟强势进军中国市场，中外烟厂短兵相接。一时间国内卷烟大量积压，能与进口名烟相抗衡的国产名烟只有“红塔山”。然而“红塔山”的产量无法满足市场需求，很不利于和进口烟竞争。

早在1992年，褚时健就预见了“红塔山”的未来产量将远远满足不了市场需求，而关索坝工程是改变这个局面的战略型举措。该工程预算投资高达49亿多元，占地1000亩左右，建成之后卷烟厂将进行整体搬迁。褚时健要通过这个工程打造世界一流的工厂。与此同时，褚时健也积极开展与工程配套的原料基地建设，并且进一步加强海外市场的拓展。当时，美国已有10个“红塔山”代销点，东南亚地区有18个“红塔山”免税商店。在新加坡，褚时健与英美烟草公司合作，每年生产5万箱“红塔山”，就地外销世界各地，仅此一项，一年就净赚外汇3000万美元。此外，以台湾地区为基地的卷烟加工厂项目也在紧锣密鼓筹办之中。与此同时，质量更好、安全性能更好、符合国际消费潮流的新型香烟的研制也已起步。⁽³⁾

而对于玉溪卷烟厂来说，历史性的时刻是集团的成立。面对不断扩大的国内外市场，褚时健看到，要想赢得更多的海外市场，企业就必须成为一流的跨国公司，集团化是必然趋势。1993年12月，红塔山集团成立，集团总公司其财产关系隶属于玉溪卷烟厂，总公司以产权联结为纽带，跨地区、跨行业进行新产业开发，大步流星向规模化和国际化征程迈进。⁽⁴⁾

让利不让市场

产品变成商品，是否畅销，产品品质是关键，而定价直接影响到市场。

20世纪90年代初期，全国第一个香烟拍卖交易市场在云南成立。1994年，在昆明的交易会上，“红塔山”报价65元，有400家买主举牌。由于供不应求，“红塔山”进行了第二次报价，但依然引起争抢。当报价持续到第八次76元的时候，玉溪卷烟厂宣布了一条惊人的消息：“由于价格太高，玉溪卷烟厂不愿意成交，请大家原谅。”

对于在场的很多商家，甚至对于很多外行人来说，褚时健的决定出乎意料。放弃抬价赚钱的大好机会，只按低价出售，着实无法理解。然而，褚时健解释道：“‘红塔山’走俏是好现象，但要考虑巩固和扩大市场，卖价太高会导致‘红塔山’流向零售价更高的地方，而零售价低的地方就见不到‘红塔山’，这对‘红塔山’扩大市场不利，对企业长远利益不利。”

这是一个典型的以价格换取市场的战略，褚时健一直把赢得长期市场作为自己的经营目标，所谓细水长流，短期获利的行为只会让企业走向死亡。这个道理和体育运动中的跑步是一样的，想要跑得更加持久，就需要放慢速度，调整呼吸，而一下子使出全力的人往往无法坚持长距离的奔跑。

除了换取市场，褚时健还考虑到了很多市场均衡的问题：如果出售价格过高，经营的利润相对就会降低，会影响经营者的积极性，一旦积

极性失去了，企业的市场无疑就会缩水。此外，价格提高更会影响到消费者：经销商就不得不提高市场价格，而只有经济较为发达的城市才能消费高价名烟，偏远落后的地区就不会有“红塔山”的踪影。

烟厂制定了保证流通领域有30%以上利润的方针。虽然“红塔山”已经成为高档名烟，但褚时健依然力求产品在市场上做到均衡投放，不特别针对发达地区。因此，他认为必须要让经销商有足够的利润，以便让产品覆盖全国市场。褚时健深知目前全国经济发展非常不平衡，如果出厂价过高，贫困地区将无法看到“红塔山”。如果一个在大城市的人用惯了“红塔山”，一旦他去偏远地区出差工作，由于买不到这种烟，转而去买价格较低的烟，万一这个人发现两种烟看来差别不大，那么即使回到城市，他很可能就不会再购买“红塔山”。基于这样的考量，褚时健果断让利于经销商。牺牲短期利益换来更多更广的市场，这对于企业的长远发展是一笔划算的买卖。

让利给经销商，也极大地激发了全国经销商的积极性，经销商扩展经销范围的热情高涨。20世纪90年代中期，全国“红塔山”经销点高达4500个，覆盖国内95%以上的市场，保证了“红塔山”的市场均衡。

早在计划经济时期，褚时健就有了市场均衡的理念。曾经有人问过他，既然市场供不应求，烟厂为何不增加产量满足市场需求。褚时健表示：“烟草属于专卖，国家还有宏观调控，只能在调控计划下组织生产。企业没有权力放开大干来满足市场需求，所以只能上扬市场价格，这样会导致企业无法占领更多的市场。当价格上扬到一定程度，消费者承受不住时，便会选择自己能够承受的产品。于是，企业实际上是把占有的顾客逐个淘汰，缩小了自己的市场。为了解决这一矛盾，企业要主动走向市场，直接调节市场，政府也要积极创造条件把企业推向市场。”为此，褚时健在那个时候一直奔走不停，要求上级把产品销售

权、定价权交给烟厂。他认为，让企业自主决定产品销售方向、销售价格、直接签订销售合同，才能让企业真正走向市场，参与竞争，才有一个较为稳定的烟价，维持消费者和企业的利益。最终，“两权”试点工作获准执行。^⑤

利益均沾和均衡投放，是褚时健总结出的另外两个市场法则（第一个是以质取胜）。“高价不卖低价卖”是玉溪卷烟厂非常独特的经营策略，这样不仅可以扩大营销市场，还能避免因市场价过高而导致市场份额减少的问题。虽然当时市面上的玉烟价格一直上涨，但烟厂的出厂价始终保持稳定，所以烟厂一直拥有源源不断的经销商。此外，褚时健设立100个信息点，通过信息点的及时调研反馈做到均衡投放，让玉烟市场处于稳定状态。

无论市场风云如何变幻，褚时健始终能够保持冷静的头脑进行分析，做出有利的决策。当“红塔山”供不应求，或是在价格闯关时，褚时健为了保证市场范围，坚持不涨价。虽然国内烟草市场如火如荼，但国际反烟运动却一直没有停下来过。早在1924年，美国《读者文摘》就首次指出吸烟对人体健康有害的文章。^⑥此后，西方各国反烟运动不断，最终传到中国，国内烟草市场遭遇较大冲击，此时如果减产或者停产似乎是比较明智的做法。但褚时健却坚持生产。他认为，西方推行的反烟运动没有足够令人信服的论据：“中国这么大一个市场，自己不生产，人家的产品就正好打进来。”褚时健临危不乱，这种大格局的市场眼光，是许多企业家都无法企及的。

掌握供求与趋势

褚时健一生致力于企业经营，遇到的困难不计其数，在接手玉溪卷烟厂之后，他面临更大的挑战。

某一年春节，中国卷烟市场出现了新的变化，名牌烟价格的持续下滑带给企业极大的生存压力。

企业经营始终要遵循供需关系的结构性平衡。当供过于求时，产品的销售价格会逐渐降低，企业的利润会因此遭到侵蚀。从整个宏观经济的运行情况来看，企业长期处于供过于求的情况很少出现，但是短期出现供过于求的情况却会周期性出现，企业一旦面对周期性的价格下跌，一定要及时调整自己的经营战略，从而度过艰难期。

褚时健这一次碰到的事件的本质在于“供给”和“需求”开始出现结构性失衡。需求方面，因为宏观经济的调控，资本投入力度开始显著减少，随之带来的收入下降导致大众消费意愿普遍不强；企业方面则开始压缩支出，名牌香烟的采购量也因此大幅减少；个人方面，收入的增幅和物价的上涨在某种程度上相互抵消，名牌烟的消费也开始大幅缩减。总的来说，企业利润贡献的主打产品——名牌烟的消费需求在逐渐减弱。在供给方面，所有的烟厂都对名牌烟的生产趋之若鹜，这导致供给量大幅增长。名牌烟市场是整个行业的利润集聚地，谁能够在名牌烟市场占据一席之地，谁就能拥有整个市场的大部分利润。

如何在名牌烟市场占据一席之地？当然是品牌效应。品牌代表了产品的品质，更反映了消费者的社会地位，它不仅能够满足消费者的生理

需求，还能满足其精神需求。

当时，云南名牌烟位居市场榜首，但同时也面临着市场窘境。市场上5元一包的名牌烟种类高达50种，竞争激烈程度可想而知。同时，外国香烟对中国市场的冲击也导致一部分市场份额的流失。市场供给的大幅增加，导致名牌烟价格的大幅下滑。在这种内忧外患的大背景下，褚时健应该如何破局？

首先，抓本质。任何事件的发生都有缘由，事件背后的逻辑才是本质所在。当时，名牌烟要想存活于市场，必须依赖两点：品牌和优质烟叶。褚时健认为，工艺配方差异性很小，包装漂亮只是表象，大肆宣传只会引起大众反感。在市场多个品牌林立的情况下，还在品牌上博大众眼球是一条死胡同。应该抓住产品的质量狠做文章。因此，褚时健认为要在优质烟叶上下功夫，正是因为这样的考虑，褚时健将工作重心转移到了狠抓优质香烟这一环节上。

狠抓优质香烟不仅体现出褚时健对市场竞争的准确分析，还体现了公司对趋势的准确把握。自古以来，得势而盛，逆势而衰。每一个企业决策者都应该具备对宏观趋势的把握能力。

当时，第三次戒烟运动已经在世界范围内涌起，消费市场面临巨大转变。全民戒烟运动的开始，会对整个烟草行业造成重大打击。巨大的阴霾笼罩在烟草从业者的头上。不过，危机中常常酝酿着转机。当时的褚时健判断：“香烟作为某种程度上的依赖品，只可能减少而不会消失。”这个时候是抢占市场份额的好机会，但是这一切赖以实施的基础条件在于香烟的产品质量必须属于行业一流。“低焦油含量和高安全性”将会是以后的行业趋势。正是基于这样的判断，褚时健认为要狠抓产品质量，做好面对一切的准备。

这次事件还能够体现出褚时健面对危机时的另一面，面对群体舆论，所有人都觉得毫无生机时，褚时健却能冷静客观地分析，不被羊群效应影响，坚持自己的判断，做出符合当时最适宜的决策。

做一流的品牌

褚时健74岁决定上山种橙，取的品牌名称是“云冠”，这个名字不言而喻，是希望做成云南之冠。“要做就要做第一。”褚时健尽管很低调，但他也说：“人必须要有野心，没有野心不行，这个野心是有基础的，不能脱离实际，也要有基本的道德。”

褚时健做烟的时候是“亚洲烟王”，做橙的时候是“中国橙王”。但是我们也必须看到，企业日常经营过程中并不是一帆风顺的，在“玉溪”牌香烟准备冲击中国第一品牌时，也走过弯路。时至今日，我们回过头来反思一下当时的错误，可以为企业的发展提供参照。

褚时健在后来的访谈中提到了这次失误。他说：“在提高企业知名度的问题上，一定要把握住核心的关键点。不然在施行过程中就很容易跑偏，使企业陷入危难境地。”

首先，品牌建立实施战略在宏观上并没有错，但因为细节的一些设计失败，导致了整个布局的失败。这值得我们反思。

第一个失误：商标确定未经过详细的市场调查。在采用“玉溪”作为商标名字时，褚时健没有考虑到玉溪只是云南一个区域性城市。一旦企业开始进行全国性布局时，区域性品牌的名称可能会变成一种限制。试问，外省人有谁能知道云南省的某个城市？

第二个失误：包装设计不足以引起客户的兴趣。当时，封面设计应该具有典雅、个性鲜明的特点，但是“玉溪”牌香烟的封面设计过于呆板，相比于当时知名品牌“万宝路”“中华”的封面设计，“玉溪”与他们有

着云泥之别，销量因此难以打开。

第三个失误：认知错误。优质、低产是高价的重要组成要素，相比市场上同类型的产品——“红塔山”卖5元时，“玉溪”卖4元；“红塔山”卖8元时，“玉溪”卖6元左右，企业管理者可以细细思考一下，采取这样的价格组合策略，是否真的能够博得消费者的芳心？首先，“玉溪”向外扩张的核心思路是走高端战略。这意味着产品价格高，能体现消费者的生活水平和地位，同时满足消费者的心理需求。这样的产品定位不允许企业走低价扩张模式。

第四个失误：资源投入不够。企业为了拿下消费者需要增加巨额的投入，这包括品牌推广、营销渠道下沉、销售人员调度等多个方面。一旦企业的资源调度没有跟上，战略实施很快便会出现问题。

后来褚时健做褚橙，取名“云冠”，字面意思非常清晰，而后面更多人愿意称他的橙子为褚橙，其实褚橙是商标，不是一个橙子的类别。今天说到褚橙，它已经成为中国最励志的橙子。

从管理到产品品质，褚时健其实都在力争做成第一，他所有的努力都是为了做成一流的品牌，管理烟厂的诸多经验为褚橙的成功提供了很多保障。

杜绝假货

“红塔山”在市场上处于绝对优势，不论是市场占有率还是产品价格都全面压倒了同类型的其他竞争对手。褚时健知道，一旦自己企业的产品持续紧俏，那么市场上的“假货”将会开始横行，从而导致自身产品受到消费者怀疑，“红塔山”的声誉将会受到严重影响，久而久之，就会增加消费者的恐惧心理，造成“想买不敢买”的局面。

为此，褚时健开始花重金打假，他制定了两个措施：

第一，重金奖励举报、查处、揭发、打假之人。从1992年开始，玉溪卷烟厂通过公司内部文件传达董事会意见，只要全国任何市场查出假“红塔山”，不论报案、查案还是提供线索的人都予以奖励。1992年，烟厂仅在“打假”这项支出上就花费了将近600万元，奖品也用掉了5000多箱香烟；1993年，该项花费更是高达千万元，奖品达2万箱香烟。

第二，全面推进玉烟经销店的建设，这一举措可以保障消费者的合法权益，挽回消费者信心，同时也能够增加销售渠道的流通效率，建立起顾客与公司直接对话的渠道，将市场消息直接反馈给企业，促进企业经营效率的提升。1992年，经销店铺首先在江苏进行试点运行，与烟草公司合作建立120家“玉烟特约店”。经销店以略低于当地市场的零售价进行出售，实行专柜专销、挂牌、明码实价、真货制度。这样的举措极大地消除了消费者的防备心理，打消了消费者可能买到假货的后顾之忧。截至1993年，玉溪卷烟厂已经在全国县、地级市设4500个专点，渠道遍布全国。

假烟泛滥，根本原因是公司产能不足，供需矛盾加大，给不法商家留下了制假贩假的空间，因此产能扩张将是企业下一步必须进行的战略布局。由于烟草行业的特殊性，许多规章制度都会限制企业发展。在名烟价格普遍上涨的背景下，国家烟草专卖局、云南省委、省政府大力支持玉溪卷烟厂发展，烟厂投资20亿元扩建生产线，大幅提高产量，抑制其价格的大幅上涨。

除了假冒伪劣产品泛滥之外，恶性竞争也频频发生。有的企业在烟标上做文章，各种以“塔”为主题的香烟包装充斥着市场，消费者一不小心，很可能就会出现“错买”情况。更有甚者，看到“红梅”产品卖得极为火爆，便将所有产品图案、样式全部照搬过来，仅在文案表达上多加或少加一个字，以此来达到以假乱真的目的。这其中最突出的当属“黄山事件”。

1993年香港《大公报》刊登了一则巨幅广告，公告的主要内容将市场的香烟进行了一个排名，“黄山”第一，“中华”第二，“红塔山”第三。同时还将此次评选的主要过程公示了出来：安徽省蚌埠卷烟厂在1993年6月8日举行香烟发布会，安徽省各界人士参与试吸，并且在评吸会结束后宣布比赛结果，同时附上公证书。这一消息，直接带动了“黄山”烟的走俏，其价格在市场上猛涨，最高峰时达到200元一条。但是蚌埠卷烟厂的广告很快引发了社会舆论的质疑，其广告词涉嫌违规，因为其广告宣传中带有抬高自己贬低别人的言论，后来，蚌埠卷烟厂厂长为此写了公开道歉信。

“黄山事件”爆发时，褚时健正在出差归来的途中。他一下飞机，助手就将新闻报道放在他面前。褚时健瞟了一眼后，就把报纸扔在一边，并对下属说：“这些小伎俩对咱们根本没用，不用理他们，如果我们跟他打官司，那才是平白无故增加了别人公司的知名度，对我们来说并没

有什么好处。”褚时健目光如炬洞察了事件的本质。产品孰优孰劣与其交给口水仗评判，不如让消费者来仲裁。玉烟的质量让褚时健底气十足。

后来褚橙也有很多假冒者，个别市场甚至假货比真货还多，这让褚时健感到很头痛，褚橙团队不断推出各种打假的方式，比如更换印刷工艺、增加更加复杂的包装、通过发布官方渠道引导用户到正规渠道购买等。

-
- (1) 《时代风采》杂志社. 企业家纵横谈1 [M]. 昆明: 云南科技出版社, 1988.
 - (2) 程永照, 李辉. 玉烟天下 [M]. 北京: 人民文学出版社, 1996.
 - (3) 李政, 于冰. 盈利的障碍 [M]. 哈尔滨: 黑龙江科学技术出版社, 2002.
 - (4) 《红塔山传播集》编委会. 红塔山传播集(1986—1994)——通讯篇 [M]. 北京: 经济日报出版社, 1995.
 - (5) 程永照, 李辉. 玉烟天下 [M]. 北京: 人民文学出版社, 1996.
 - (6) 陶明. 专卖体制下的中国烟草业: 理论、问题与制度变革 [M]. 上海: 学林出版社, 2005.

第三部分 管好执行和利益

“有人说，我最大的特点就是认真。比如，到果园，我一般不直接找作业长，而是去问农户现在有什么问题，聊完再去果园里面看，基本把情况摸清楚了再去问作业长。”褚时健说。褚时健总是在解决问题，总是很认真。

褚时健不断致力于打造优质的产品，团队具有高效的执行力，在机制设计上，他的管理模式深度捆绑参与者的利益，能够调动参与者的积极性。

“有人说，我最大的特点就是认真。比如，到果园，我一般不直接找作业长，而是去问农户现在有什么问题，聊完再去果园里面看，基本把情况摸清楚了再去问作业长。”褚时健说。褚时健总是在解决问题，总是很认真。

直到90岁时，褚时健对基地果子的生长状况还非常关切，他大约每个月去基地两次，每天都要给基地的人打电话，问天气怎么样，果子怎么样。他对数字非常敏感，记性好得不得了。

他不断致力于打造优质的产品和具有高效执行力的团队。他将认真、肯干的文化灌输到整个团队中，就连种植户也深受他的影响，在规定时间内完成规定动作。这种集中高效的管理，保证了褚橙的标准化。

褚时健是一个利益平衡大师，在机制设计上，他的管理模式深度捆绑参与者的利益，能够调动参与者的积极性。对于种植户来说，他们跟

公司的关系可称为“半合伙人”，也有人称之为承包经营者。农民从公司承包果树种植，由公司发放工资；果实成熟后，按照果实质量标准由公司来收购。这既保障了农民平时的收入，也让农民在果实收获后还有一部分收入。收益看得见，大家的积极性也就提高了。

第九章 高效执行

也许别人做完一件事情差不多就行了，我却说不行。我要采集一个数据，这次不满意，要重新再来一次，要是又不满意，还要再来一次。“差不多”在我这里是不行的，一定要比别人更有耐心，不厌其烦。

——褚时健

褚时健说：“一旦发现了病虫害，我就会立刻给化验师李万红打电话，让化验师给作业长打电话。过一段时间，我还会给作业长打电话，问化验师有没有通知他。农民是帮我们种果树的，果树的这些事农民都知道，而只有他们知道了我才知道。但我要督促他们，让他们不要马虎。”

褚时健团队执行力的高效是出了名的。褚橙基地行政负责人林安回忆，一次，褚时健让林安在3天内铺好全基地的水管。林安犯了难，但是褚时健给他定下了这个目标，他不能说“不”字，褚老有一种无形的威慑力，让团队的人跟他一样，做事就必须干成。于是，林安为了完成任务，每天凌晨3点钟睡觉，早上7点钟起床，最终竟然干成了。

褚橙种植最难、最麻烦的两个环节是抹芽和控稍，每次到果树的稍疯长的时候，如果去稍不及时，就会严重影响果实的成长。这也是最考验执行力的时候。基地会在一段时间内集中去稍，由作业长带领种植户一起干，必须在规定时间内完成。

执行第一要务是“快”

褚时健有一句话是，错误永远比犹豫强。这是企业家该有的决断力。褚时健的决断力到底有多强？

有这样一个故事：褚时健在玉溪烟厂鼎盛时期，进行多元化战略，在入股大朝山水电站时，对方答应褚时健提出的三个条件后，褚时健当即拍板。几十亿元的投资，几分钟就决定了。⁽¹⁾

“时间就是生命。”这是改革开放初期最著名的一个标语。它不仅反映出日新月异的经济的发展，也体现了改革开放后中国企业家的精神面貌。偏居西南的玉溪卷烟厂在十余年的时间内发展成为亚洲最大烟厂，褚时健“快”字当先的管理理念功不可没。

褚时健曾提出给职工修建宿舍，但当时基建科居然花费了三年时间才修建好一栋宿舍。这让褚时健失去了耐心，直接要求改建基建科。重组之后，玉溪厂只用了4个月时间便完成3栋宿舍楼的建造，随后又相继建成60多栋职工宿舍。同年，员工的生产效率和工资收入都有了大幅度的提升。

褚时健“快”字诀不止体现在这一处。1989年“工资总额与实现税利挂钩”的实行，是褚时健对于国家“工资挂钩”政策的调整，根据玉溪卷烟厂的实况优化职工工资。⁽²⁾

这一措施的实施把褚时健高效执行的理念发挥得淋漓尽致，这当中不得不提到褚时健对于供货、投产的管理。

当时玉溪卷烟厂的生产设备年久失修，严重影响了生产效率。褚时健引进了英国制造的先进设备MK-95卷烟机，每分钟可生产5000支香烟，一天产值约8万元。这样的设备早一天投入使用，就会早一天为企业带来巨大的经济效益。

1986年，褚时健果断购买了7台意大利GD公司的X1型机组。但因当时合作的外国厂商违约没有按时从海港发货，眼看工期就要延误了，褚时健得知后坚决要求空运，最终这批设备提前两个月到达玉溪厂。

其间褚时健要求提前联系海关、商检及火车站货场验关等环节，减少途中滞留时间；提前做好技术资料翻译、组建试调队伍，加快“四通”（通电、通水、通气、通压缩空气）工作的准备，让设备到厂能尽快安装到位。

通过这样的方式，每批设备都能提前半个月投入生产，其间节约的成本与产生的效益，是“快”的最好佐证。

据一位德国专家回忆：“我到昆明机场就在想，那些机器可能还在玉溪卷烟厂空地上散乱放着，恐怕还要等着我来安装，但到了玉溪卷烟厂一看，一切都搞好了，就等着调试后投产，真不简单。”

1992年，玉溪卷烟厂淘汰了所有老旧的卷烟机，并于年底完成了历经三年的名烟翻新工程。引进的国外设备陆续投产，降低了烟丝的消耗。到1995年，玉溪卷烟厂的技术和设备已经能和世界其他烟厂媲美，玉溪卷烟厂的工作效率也得到质的飞跃。

执行的第一要务是“快”，这是褚时健管理理念中对于执行力的第一要求。这种理念让玉溪卷烟厂在发展中不断壮大。同时，在很多年之后，这一要诀在褚橙的管理中也被广泛应用。

高效既是要求也是结果，如何让企业高效运转，需要企业家在企业
管理过程中不断摸索。

褚时健不仅自己果断，而且带动团队提高了执行力，当然这种执行
力背后有他对行业的熟悉和对事业的信心。

目标管理

褚时健给我极大的震撼是他解决问题的能力，他似乎天生就是为解决问题而生的。玉溪因为他而走出来两家顶级企业。

褚时健的管理方式就像打仗那样，他带领团队一个一个攻山头，一个一个解决问题，目标管理非常清晰。

他管理烟厂的经历十分有代表性。褚时健在引进现代化设备之后，在公司开始推行TQC管理，到了1987年，玉溪卷烟厂又开始推行企业方针目标管理。方针目标管理的核心是以目标为导向，以人为中心，以成果为标准，使组织和个人取得最佳业绩，这在当时也被俗称为责任制。

褚时健将方针目标管理引进公司，对玉溪卷烟厂的发展起到了很大的促进作用。首先方针目标管理从“以物为中心”转变为“以人为中心”，从“监督管理”转变为“自主管理”。目标管理的基本原理，就是运用行为科学的激励理论来激发、调动人的积极性，让个人目标与企业目标相匹配，促进企业高效运转，职工高效执行。

褚时健在引进这一套管理方法时，还对它做了部分改进。他将TQC中PDCA循环原理和方针目标系统管理的原理结合起来，实行动态管理，这种复合模式将企业领导、科室、车间、班组、机台工人，各个环节都纳入了考核范围，让人人肩上有指标，完成任务有考核，工作好坏有奖惩，确保各阶段和年度目标的实现。

褚时健对管理模式的改进，首先是基于中国宏观经济的变化。1987年，中国的改革开放已经进入新的阶段，市场经济的不断发展已经大大

挑战了计划经济的权威。在沿海发达地区，自由市场带来的财富诱惑让深居内陆的国有企业开始寻求转型。玉溪卷烟厂当时也在寻求深化改革的方案，力争完成1987年达到国家二级企业、1990年达到国家一级企业的目标。

当时，从国内香烟市场来看，卷烟市场处于供大于求的阶段，尤其是在13种名烟调放价格后，在市场激烈竞争的严峻挑战前，企业必须提高经济效益，经济效益来自企业管理。褚时健企业改革的方针直指基础管理，当时他提出“抓管理、上等级、全面提高企业素质”的口号。

外部环境的激烈动荡，让玉溪卷烟厂在追求高效的管理模式上，不断探索。

玉溪卷烟厂的具体实施方式是，先培养中层干部，然后在职工中逐步普及方针目标管理知识，在做好准备工作的前提条件下，由厂绘制统一的空白图表，下发各科室部门、车间、班组、机台和个人，让其自选目标，自订计划，自己落实，从而使企业方针管理标准化、规范化。

在目标的制订上，玉溪卷烟厂根据国家政策、法令，国内外市场情况，上级主管部门下达的指令性计划，企业中长期和近期技术发展规划、新产品规划、创优升级规划，结合本企业上半年未解决的问题等五大相关维度，进行目标制订。通过自上而下10余个流程进行制订，再自下而上订下目标责任。^③

在计划目标的展开环节，围绕当年企业升级的方针目标，同厂绘制一级方针目标展开图，作为企业方针目标管理从高层次上进行总体展开，其内容包括产品质量、主要物质消耗、经济效益、基础工作和精神文明建设五大类共38个项目标值，19条主要措施，分解到55个科室、车

间。这样从上到下层层展开，自下而上层层保证，做到横向到边，纵向到底，分厂、科室车间、班、组、机台个人五级展开，在每一级目标的展开中，把目标项目、现状和目标（计划、奋斗）值归为P阶段，主要措施、项目执行与配合协作部门划归为D阶段，检查结果划归为C阶段，总结划归为A阶段，在PDCA四个阶段循环中，实行自我控制原则，提高动态管理的效率，目的在于保证方针目标的实现。⁽⁴⁾

在方针目标的实施及计划环节，玉溪厂主要对尚未达标的指标和基础工作中的薄弱环节采取措施。首先，慎重确定目标值，具体而言包括分析卷烟生产形势，落实指令性计划；掌握市场动态，按需求确定目标值；参照上年指标完成情况及同行业先进水平找差距定措施。其次，把产品质量放在目标值的第一位，注重降低成本和提高经济效益，同时强调基础工作和精神文明建设。再次，把方针目标定量化，目标的展开要把管理的定性问题变为定量的数值，以明确目标便于考核。对目标展开做好记录，特别是完善和充实各种统计报表和台账。另外，厂里每月按期填报企业升级达标对照表，把企业方针目标管理现状信息综合起来，再反馈到厂里各级部门，形成人人心中有目标。

我们以物资管理为例。与生产部门相比，物资管理的工作量不容易完全量化。这就导致工作中难有一个明确的目标，而目标的缺失导致员工工作积极性不高，效益较低。

根据物资管理工作的现状，玉溪卷烟厂进行了方针目标管理改革。例如，对计划人员规定其所管物资占用资金的最高额度，促使其精打细算，合理使用资金；对采购人员规定其采购任务完成率及采购费用指标，促使其在完成任务的同时，降低采购费用等。在物资管理上，方针目标管理模式将让之前工作中的痼疾得以解决，取得事半功倍的效果。

从公司全局来看，全面推行方针目标管理，如同为玉溪卷烟厂装上了高速马达，公司的发展也步入了快车道。在1988年，玉溪卷烟厂被上级部门评定为国家二级企业，荣获云南省首届企业管理优秀奖，经济技术指标创历史最佳水平。其中10项指标达到总公司规定的国家二级企业标准，8项指标达到国家一级企业标准，一级达标率为80%。这为1990年玉溪卷烟厂达到国家一级企业的目标奠定了坚实基础。

75岁高龄创业种植冰糖橙，褚时健的目标很清晰，尽管一开始面临各种问题，比如水源问题，掉果问题，糖酸比问题等，但褚时健说：“用户痛点在哪里，你的专注点就在哪里。痛点，就是大家反复表述的一个有待解决的产品问题，或者大家很想实现的一个愿望。”

尽力做标准

褚时健的管理是循着解决问题出发的，如果说解决问题是方向，那么解决问题的方法同样也有方向，方向之一就是标准化。褚时健一直坚持，经营企业必须要有效益，而且要标准化。

19世纪初，“科学管理之父”泰勒最先提出标准化的管理理念，而后一条标准化生产的流水线将福特工厂送上世界第一汽车工厂的宝座。流水线作业不仅大大提高了产品质量，更让企业的生产效率上了一个台阶。越来越多管理学家都开始强调标准和科学的技术规定是所有制造业的生产保证，标准化的精益生产将解决企业的难题。

1982年，褚时健还未接受过系统的商业管理学习，却在实践中率先开始标准化生产。彼时，国家还未颁布卷烟工艺技术的规范，当全国各地的卷烟厂都按照老办法、老传统进行加工时，褚时健却已根据多年在商海摸爬滚打的经验，在长期学习烟叶生产的积淀下，第一个制定出企业级卷烟工艺标准。虽然这个标准只限于玉溪卷烟厂，但在实行工艺技术标准后，玉溪卷烟厂的卷烟质量连续数年保持100%合格率，生产效率也大大提高。褚时健以其敏锐的眼光，过人的魄力，勇于打破传统，抓住了标准化这一企业生产的重中之重。这和泰勒的做法具有异曲同工之妙。

褚时健认为，产品的质量和生产效率不仅需要技术设备的支撑，还要建立相关标准衡量生产，生产标准更好、更高才是企业发展的长远之道。1985年9月，中国烟草总公司正式颁布《卷烟工艺规范》，这是一个权威性的标准体系，众多卷烟厂以此为指导。而褚时健在这个规范的

基础上，有针对性地提出《卷烟工艺质量标准》《卷烟工艺规程》和《卷烟生产工艺纪律》三大技术性法规。^⑤这三大法规的技术标准甚至比上级要求的还高，比如在烟支爆口的工艺标准中特别增加了小包透明纸内不得有烟末的要求。而在执行三大技术法规时，褚时健强调员工需严格执行，又不局限于规则，可结合实际进行有效的变通管理，使之成为循序渐进、愈加科学的技术法规。

1988年，褚时健又修订了《卷烟生产质量检验及记分方法》，并且着重强调了质量在生产标准中的重要性，加强配备了车间的技术人员，技术人员指导生产员工，使工艺管理进入更为科学化、标准化阶段。在公司的严把质量关理念的带领下，员工基本养成了“三不准”的自觉意识：不合格的原料不准投入生产；不合格的再制品不准流入下一道工序；不合格的产品禁止出厂门流向市场。我们还加强做好售后服务工作，切实为消费者着想。^⑥

相比较工业生产制造，农业标准化似乎更难，但褚时健依旧做到了。

1985年，褚时健率领技术人员前往美国菲利普·莫里斯烟草公司考察之后，他对美国的烟草种植及高产高质印象深刻，回国之后，褚时健以先进的美国烟叶标准为借鉴，在玉溪卷烟厂形成了一套新的标准体系，请专家、技术人员在云南通海县建立了玉溪卷烟厂第一个“优质烟叶科学实验基地”，用优质烟草种植标准来进行试验。这一年秋季，实验基地迎来喜人的收获，中等烟叶比例达到49.25%，上等烟叶达到42.12%。这个从未在玉溪地区出现的优质烟草比例，震惊了所有人。严苛的“褚标准”使卷烟厂的产品质量一致获得了社会的高度认可。

“褚标准”在褚橙中体现得更为明显：“每棵树只留240朵花，每亩地

只种80棵果树”“株距2米，行距3米”“施肥沟深30厘米、宽20厘米、长80—100厘米”“每株施有机肥7.5千克、复合肥0.3千克”等等，褚橙的种植严格按照“褚标准”来。这套标准不是书本上的理论指导，也不是专家的经验之谈，而是褚时健在规律基础上，不断通过实践试验总结得出的。此时的褚橙种植标准就是一种科学指导和精细化的管理，一切种植用尺子丈量，用数字说话。橙园的农户统一受作业长管理，作业长每月制订出当月相关的工作计划及标准，并挨家挨户地和所管辖片区农户及时沟通、协调，进行监督、检查，保证农产品从种植、采摘严格按照系统的规范方法和标准进行，使用统一的技术措施，一起致力于褚橙的质量打造。

从某种程度上说，褚时健是一个偏执者，尤其是对产品品质的追求。相比较工艺品，农产品的生产受太多不确定因素影响，风霜雨雪、病虫害灾害，甚至是接受日照的时长、面积不同，果子都会呈现不同的口感，而褚时健却摸索出一套“褚标准”，打造出大小一致、甜度适中的褚橙，一举解决了冰糖脐橙种植过程中的一致性问题。“农产品也要有辨识度，这不是单指产品包装，而是要让消费者一吃就能辨认出来。”

为了达到整体的标准化，褚时健对于褚橙种植中的水、肥料等进行了很大程度地改进。

第一，水源标准化。自古以来，水是农业种植中首要解决的问题。要实现果实口味相同，就必须解决用水一致的问题。经过褚橙基地长时间的尝试，最终引进了滴灌技术。这项来自以色列的技术，采用半自动化的机械灌溉方式，保证了对植物根部进行充分灌溉。在自动化系统的控制下，每棵果树的浇灌量相同。同时，这项技术有效减少了水分的蒸发，在保证果树吸收率的前提下，最大限度地节约了水资源。

令褚时健采用滴灌技术还有一个最重要的原因：解决橙子大小酸甜的差异问题。褚橙工作人员发现，近水地方的橙树长得很壮，离水越远橙树越小，这在很大程度上影响了橙子的大小和甘甜度。通过对滴灌水量的控制，果农能有效调节“褚橙”的果子糖酸代谢，使之达到适宜的酸甜度。褚橙的甜酸度为24：1的黄金比例，消费者一口就能辨别出来。

第二，肥料标准化。农作物的生长始终离不开肥料，只有在营养均衡的情况下，才能很好地成长，才有可能生长出相同质量的产品。褚橙的种植也同样面临着肥料的问题。之前褚时健主政玉溪卷烟厂时，烟草的肥料是通过进口加工解决的。这一次他决定自建肥料厂，把肥料标准牢牢捏在自己手中。

肥料厂的有机肥是由农家肥、含钠高的烟梗制造而成的，其中还包括了鸡粪、烟末、甘蔗糖泥。据统计，肥料厂一年产有机肥六七千吨，能保证每棵橙树每年施肥15千克，很大程度上改善了基地土壤贫瘠的状况。根据肥料厂工作人员透露，基地每年都会监控土壤变化，根据具体情况生产有机肥料，以此达到对土壤环节的调节。

肥料配比的标准化建立也并非一蹴而就，褚时健在探索过程中走了不少弯路。2005年，褚橙基地的3000棵老树都面临着果实口感欠佳的难题。当时果园的多数人都认为，这些20年树龄的果树结出的果实就只能到这样的程度了。

但褚时健不信，他根据自己对烟草种植的了解，觉得农作物种植的通常问题都是光照、肥料、水的不均衡。经过和技术人员的研究，他发现这是因为氮肥过量所致。经过不断调整，这些老树在第二年结出的果实竟达到了冰糖橙质量的最高标准。

第三，充分的光照。褚橙的味道在最初是各不相同的，橙子味道酸淡不一。当时褚时健一直在思考，为什么相同肥料下，味道却是不同的？最终得出的结论是因为果树的枝丫结构出现了问题。由于果树的枝丫太密，阳光就无法照射均匀。在光照充足的地方，果子的口感好，光照不足的地方，果子的口感欠佳。

于是，褚橙基地掀起了“剪枝运动”。

经过对各地果树剪枝方法的研究，褚时健找到了属于哀牢山的剪枝标准：剪枝后必须保证果树从各个角度都能被阳光照到。而且，剪枝方式不断改进，褚橙每年剪枝时会定期观察果树开花、挂果的情况，年底把评估后的最佳剪枝方式传授给果农。据统计，当时褚橙公司负责剪枝的人员就有200人。

在采摘环节，褚时健也进行了标准化。褚橙公司利用电脑标准程序化选果，保证每个甚至每箱橙子大小一致。再经过机器进一步挑选出更优质的橙子，图像处理，不合格的橙子就会落到指定位置。

通过生产标准化，褚时健加强了褚橙管理的统一化，同时增加了褚橙产量，帮助褚橙树立了品牌形象。在褚橙果园中，每一个果农都能脱口而出：每棵树240朵花、施肥沟宽80厘米、盛花期要加施70—100克氮肥……

标准化是对农业产业化的极大促进，也是决定企业是否具备规模化扩张的一大门槛。在褚时健精益管理的理念下，褚橙的标准化生产带领褚橙走上一条规模化的轻型工业化道路。

信息化管理

褚时健十分重视信息化的管理，今天谈论大数据好像已经是家常便饭了，可是在20世纪80年代，甚至更早的时候，这些今天作为新经济的方式已经被褚时健熟练地运用到管理工作中。

褚时健说：“产品销到哪里，信息跟踪到哪里，信息网络覆盖与市场占有率同步进行。”

在他看来，“把握市场导向，才能满足消费者需求，改善产品品质”。

如果说标准化为企业的发展装上了轮子，那么信息化则为企业插上了一对羽翼。

20世纪80年代末，计算机已经为不少中国企业所用，它不仅能够帮助企业提高生产和管理效率，还能打通企业各部门间长期存在的壁垒。玉溪卷烟厂也在第一时间就注意到计算机对于提高企业现代化管理水平的重要作用。于是，褚时健组织技术人员探索，如何在烟草的生产过程中的数据处理、各部门联动等方面使用计算机来提高经济效益。

经过探索，玉溪卷烟厂在1984年左右将计算机主要用于生产过程中的自动化控制监管、经营管理数据处理和部门联动协调等方面。

在生产过程中，计算机的使用可以实现对生产过程的自动控制。特别是在提高产品质量、改善工人劳动条件等方面，计算机可以发挥重要作用。以烟叶发酵为例，烟叶的发酵工艺直接影响卷烟色、香、味的好

坏。在采用计算机管理之前，玉溪卷烟厂的烟叶通过人工发酵完成，一般要经过升温、保温和降温等过程，周期长约15天。在发酵周期内，为了保证烟叶发酵环境稳定，工人不得不每隔一段时间，便进入高温高湿的发酵室内观察和测量温湿度。

烟叶发酵室温度通常为50℃—55℃，相对湿度60%左右。工人每天需要进出六七次。每次进去工作几分钟，便汗流浹背浑身湿透。长此以往，会对职工的身体造成巨大的伤害。而且人工观察记录，很容易出现数据失误，烟叶发酵工艺的稳定性很难保证。

玉溪卷烟厂应用TMC-80型计算机管理烟叶发酵，从1984年开始，已经实现烟叶发酵流程控制和检测的信息化和自动化。工人只需要坐在办公室中，远程输入工艺参数要求，便可自动实现温度、湿度的可靠控制。温度控制偏差从 $\pm 2^{\circ}\text{C}$ 提高到 $\pm 1^{\circ}\text{C}$ ，湿度控制偏差也达到 $\pm 3\%$ 。计算机的使用不仅改善了工人的工作条件，减轻了劳动负荷，还提高了生产工艺的可靠性。

信息化管理还体现在经营数据的处理上。20世纪80年代，玉溪卷烟厂正处于从手工化数据统计向信息化数据分析过渡的阶段。从1982年开始，褚时健开始大规模引进生产设备，这些从英国、德国、日本、美国等国家采购的设备为玉溪卷烟厂的腾飞立下了汗马功劳。随着众多设备的到来，零配件管理工作就变得异常繁重。零配件的数量从几年前的2400多个品种一下跃升破万。工人采用账本的形式记录，效率十分低下。后来褚时健开始引进信息化的管理模式，通过计算机实现了备件出入库记账、领料单打印、备件有关数据查询等自动化记录和查询。在统计准确率上，计算机将其提升到了99.99%。

玉溪厂机电配件科在实施部分业务计算机辅助管理后，取得了不俗

的效果。当时在物资管理过程中出现的几个关键问题——计划管理、应用数学模型、库存控制等，在计算机运用后，都得到了逐步解决。

物资管理的信息化，将物资管理部门和生产部门牢牢地捆绑在一起。原来由于数据处理的滞后，这两个部门的配合往往出现脱节的现象，物资浪费或物资短缺的情况时有发生。信息化系统搭建之后，前端的生产品况能够及时反馈给后端物资系统，物资部门可以及时采购原辅料，以免延误生产部门的生产需要。

21世纪，互联网已经深入人们的生产和生活之中，人工智能、物联网也已经开始走入工厂。计算机的使用在现在看来不足为奇，但是当时褚时健作为第一个吃螃蟹的人，让玉溪卷烟厂成为最早一批引入信息化管理的烟草公司。

计算机的使用不过是一个开端，褚时健对信息化其实十分敏锐，信息化是他提高管理效益的一个方式。

-
- (1) 张小军，马玥．褚时健管理法 [M]．北京：中国友谊出版公司，2016.
 - (2) 程永照，李辉．玉烟天下 [M]．北京：人民文学出版社，1996.
 - (3) 景克明．烟草工业现代化探索：玉溪卷烟厂优秀管理、技术论文选 [M]．昆明：云南科技出版社，1990.
 - (4) 褚时健，魏杰．国有制企业模式探索：玉溪卷烟厂企业体制的深层次思考 [M]．北京：中国金融出版社，1991.
 - (5) 程永照、李辉．玉烟天下 [M]．北京：人民文学出版社，1996.
 - (6) 《红塔山传播集》编委会．红塔传播集（1986—1994）——通讯篇 [M]．北京：经济日报出版社，1995.

第十章 组织关系：建立利益共同体

无论我干什么，都有很多人铁着心要跟着我，这里面的秘诀就是：我关心他们，他们也关心我。我可以帮他们尽快改善现状，尽快达到他们的目标。所以，一个老板要想员工努力，老板要先对员工好。

——褚时健

2018年，我和考拉看看企业案例研究中心的几位研究员花了比较长的时间研究褚橙基地的利益连接机制，后来写了一篇论文，从各个方面来探讨褚橙管理中的这种机制的设计。我们的研究表明，褚时健管理上有一个非常明显的特点，就是利益连接机制。

在中国的水果领域，产业化运作的褚橙一枝独秀，分析它的产业化运作，是典型的“公司+农户”模式。褚橙的创新体现在多个方面，其中，基于“公司+农户”的利益连接机制创新是整个体系的核心，褚橙将土地流转户、种植户的利益进行深度捆绑，连接在一起，这是农业领域内生产关系与利益关系的重大创新。

如何让员工与企业目标保持一致，与企业形成休戚相关的利益共同体是企业管理的核心要义。

不过，如果一个“利益共同体”组织中只有“利益”，没有“信任”，那么这样的组织其实并不能称作“共同体”。

真正将一家成功企业和它的员工连接在一起的是一种互信机制，它

包含利益关系却又超越了利益关系。

组织体制变革

1986年，为打破烟草行业原有的体制桎梏，玉溪卷烟厂实行“三合一”体制，玉溪地区烟草专卖局、玉溪烟草分公司、玉溪卷烟厂实行农、工、商、科技联合的产、供、销，内、外贸，人、财、物一条龙的两烟管理体制。经理、厂长由一人承担，三块牌子，一套班子，当时调整后的组织结构图如图1所示。

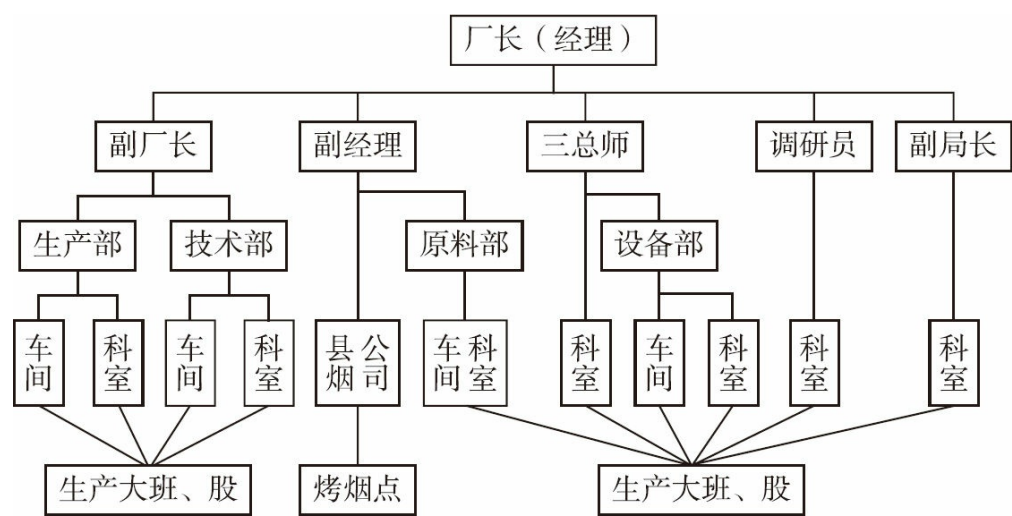


图1 玉溪卷烟厂管理结构图

从这个结构图可以看出，管理层次多、幅度窄、垂直化，属于直线参谋制组织。这种管理结构在坚持直线指挥的同时，充分发挥职能部门的参谋作用，更有利于控制和监督。同时，新的组织体制在保留原有的生产部、技术部、设备部的基础上，新增了原料部，原料部全权负责“第一车间”的烟叶入厂工作。原料部的增加是“三合一”体制对旧有体制所进行的一次重大突破。

20世纪80年代初，烟草生产管理体制是一种多重运行的机制，体制

上主要分割为三块：一块是烟草种植，由千万户烟农组成的农村个体经营；第二块是烤烟的收购、调拨和卷烟销售，主要由烟草公司和烟草专卖局负责；第三块是卷烟生产，由卷烟厂负责。这三块生产体制的分割和各自经营，将本来一条延伸线分成几段，导致工业生产和农业生产、原料与加工发展、生产与供应互相割裂，造成两烟生产人、财、物、资源、技术等生产要素的分割，难以实现优化组合和充分调配，严重影响了烤烟的生产效率和经济效益。

而且，这三种经营体制的分离也使三方利益分存，烟农代表生产者的利益，烟草公司代表地方经营者的利益，烟厂则代表企业和国家的利益。两烟旧体制使个人、地方、企业、国家的利益无法在统一的基础上形成强大合力，为此也常出现各种摩擦。比如在烟叶收购和供应中，因为烟叶的收购等级和价格，烟农和烟草公司争，烟草公司和企业争，导致烟叶的质量难以保证。

作为利益平衡大师，面对体制的束缚，褚时健创新性地提出实施“三合一”体制，平衡三方利益，实现利益共存，从而解决了三家利益分存的矛盾。同时这一体制也改变了分散经营的状况，在一定程度上实现了集中经营与规模经营，更好地解决了地方经营管理和企业经营管理等矛盾，将三方形成统一的经济联合体。

“三合一”体制并非简单地将三个体制、三块牌子合并，而是通过建立一种新体制，形成了一个广泛联合、统一经营的经营实体，其内层是发挥原有三个体制的三位一体的作用。玉溪卷烟厂负责加工生产，生产经营由玉溪烟草分公司负责，而专卖局负责专卖管理，在统一管理之下，三位一体核心作用于两烟的管理、组织和调度。而通过内层的作用，联合地方政府及烟农形成“三合一”机制的外层，创新性地将工业和农业以前所未有的方式紧密地连接起来。

这种组织架构也实现了统分结合的最佳模式。主要表现在：

1. 统一的生产计划安排。玉溪卷烟厂根据市场的需求和卷烟厂的生产需求，对烤烟的烟叶生产进行统一计划安排。
2. 统一的领导指挥。厂长（经理）对农工商联合体实施统一指挥，充分发挥出烤烟生产、卷烟加工及商品流通各自职能的同时，快速形成一体化优势。
3. 统一分权与集权的关系。当时，玉溪卷烟厂的管理人员普遍素质不高，广大职工的科学文化技术水平偏低，新的组织体制在企业内部实行集权制领导，避开了下层管理素质还不够高的弊端，为有效地实施目标管理提供了有利条件。

连接工农商

如果说烟厂的组织体制变革是特殊时期的产物，那么在褚时健管理褚橙的过程中，组织管理的模式可以说更有代表性。

2002年，保外就医的褚时健做出了在哀牢山上种植冰糖橙的决定，这是他人生中又一次选择与农民走到一起。以前管理玉溪卷烟厂时，褚时健就习惯了深入田间地头指导农民种烟。他常说：“没有世界一流的烟叶，就做不出品质一流的香烟。”眼下虽然换了一种作物，也换了一批人，但他认为只要精气神还在，脑子还能转，身体还能动，大家总可以再做出些什么。

位于云南中部的哀牢山横跨热带与亚热带，日照充足，平均气温比玉溪高10℃以上，非常适宜植物糖分生成，因此也是甘蔗等作物生长的良地。此外，山上植被丰茂，昼夜温差大，雨季有大量降水，能够保证作物的灌溉需求。一句话，哀牢山自然环境极佳。种植业靠天吃饭，不管种什么作物，这里的农民们只要肯劳作，一年的收成总归还是不错的。事实上，褚橙的老基地——云南哀牢山戛洒基地在2002年前，田地里种的都是甘蔗。

那么，农民是如何被褚时健说服改种冰糖橙的呢？其实最简单也最有效的办法就是完全站在农民的角度，帮他们算一笔经济账。不过，在转变立场的基础之上还有另一种阻力存在。路径依赖理论告诉我们，一旦人们做出了某种选择，惯性的力量就会不断强化这种选择，让他们恐惧任何改变。也就是说，想要让之前种植甘蔗的农户下决心改变行为方式，橙子种植方案必须提供远超农户预期的驱动力量。

褚时健团队拥有的第一驱动力是明确的，那就是更多的利益。

如今的农业与传统自给自足的农业已经是截然不同的两类系统。我们可以想想，今天吃的东西里真正换算到农户种植部分的成本占比会有多高。我们通过营销广告知道某种产品，然后去超市购买它们，在它们到达超市前，还会经历仓储、物流等一系列环节。今天的农业是一个完整的供应链体系。如果没有加入这个庞大的供应链体系，农作物即使品质再好，也难以获得与其品质相匹配的需求量。从这点出发，褚时健不仅精心设计了企业与农户的利益分配机制，还全力打造了一个覆盖培训、种植、收购、营销、物流等各环节的供应链体系。

该体系只是“褚式”利益连接的一个基石，褚时健向农户抛出的橄榄枝里最重要的驱动力还未登场。而它，才是公司与农户结成“利益共同体”的关键——“公司+农户”利益连接机制。

仅从组织模式角度看，“公司+农户”模式并不新奇。早在20世纪七八十年代，泰国正大集团就已开始运用类似模式养鸡，造成了泰国鸡肉15年没有涨价的惊人现象。在“正大鸡”养殖模式中，正大集团负责采买鸡种和饲料，再交由农户专心养殖，鸡长成后正大集团直接派人上门收购。该模式缩短了原有供应链环节，把农户和销售商之间的中间渠道砍掉，效率大幅提升，鸡肉的养殖成本则大幅下降。

远有正大，近有温氏。2016年，广东温氏同样凭借“公司+农户”模式在农牧产业中脱颖而出，市值一度超过2000亿元，成为最值钱的农牧企业。

同样是“公司+农户”模式，褚时健种橙时创立的利益连接机制有何特别之处？这里需要先澄清一个问题，模式名称其实并不重要。同样

用“公司+农户”的组织模式运营，但具体如何设定机制？如何管控各环节？如何激励农户使其与企业保持黏性……对细节问题的不同回答才能体现一种运营机制的精髓，泛泛而谈的模式则不能。

我们认为，褚时健设计的“公司+农户”利益连接机制是一种“半雇佣半承包”模式。想要深入理解该模式，可以从风险和收益两方面去看。

在完全的“雇佣”形态中，风险几乎全由公司承担，被雇佣者只需要支付劳动力即可。这是最常见的个体与组织合作的形态。如果用关系模式来描述，对被雇佣个体来说，风险和利益都是属于“你的”。因此，该组织形态中利益大头通常也归公司所有。

而在完全的“承包”形态中，个体与组织之间会签订承包经营合同，由组织出让所有权，个体则掌握实际的经营主动权。如果用关系模式来描述，对承包个体来说，通常风险都属于“我的”，而利益则受到合同约束，通常向承办方倾斜。

可见，从雇佣到承包，风险更多地从企业转移到个体。但因为个体能够享有更多利益，承包模式更容易调动个体的积极性。褚时健深知，在褚橙计划推出初期，农户与企业间没有任何互信基础，无论是雇佣还是承包模式都无法达到他的要求。

为建立个体农户对企业的信心，褚时健创新推出将雇佣与承包合而为一的新模式，也即“公司+农户”利益连接机制。用一句话概括就是：成本我出，利益共享，风险我担。

具体而言，当地农民先将土地通过流转的方式流转给公司，公司再将这部分农户纳入褚橙种植体系，由他们来进行承包种植。其间所需各

类工具、材料，包括日常住所等额外成本，都由公司统一承担。冰糖橙树首次挂果需要3—4年时间，其后每年也有相当长的“非挂果期”。这些时间内种植户没有额外收入，公司就通过发放工资的形式支持种植户，待果树进入产果期后再按照果子质量分品级回购。公司还会安排种植户参加培训，统一管理施肥、灌溉、剪枝等种植生产各环节。

也就是说，种植户完全不用担心橙子需要投入的各类成本及收获后的销售渠道问题，仅以看似“雇佣”的方式参与工作，无须承担任何风险。但与“雇佣”不同的是，很多种植户原本就是土地流转户，他们不仅对这片土地有感情，也会从土壤可持续角度考虑自己的长远利益。因此，此“雇佣”不同于彼“雇佣”，用半雇佣半承包的模式来描述更为合适。

风险和成本是经营中最为严峻的问题，普通的经营者很难做出如此巨大的让步。但褚时健认为，非如此不足以稳定农户的心。管理中最难的不是管行为，而是安心。种植业标准化还在路上，最高级的标准化还得依托于农户的自主性。如果自己真心想干，将心血倾注到果树上，自然能结出硕果。

褚时健并非经济学者，但他从朴素的“共同体”理念出发设计的利益连接机制却与经济学的交易成本理论不谋而合。按照交易成本理论，谁的合作意愿更强烈，谁就应当支付更多的交易费用来促进交易达成。

创新组织激励

2015年，已经59岁的老顾和妻子还在哀牢山上种橙子，看着园子里的果树，老顾满是成就感，他边说边用手比画道：“我是看着这些树苗从30厘米长到比我还高的。”

老两口一共管着果园里2500棵橙子树，在哀牢山种橙子种了10年，已是褚橙果园的老员工，每年也都能获得比较稳定的收入。但按果园规定，60岁是退休年龄，到了60岁农户就应该退休。老顾希望自己退休后，能说服儿子上山继续种橙子，他把这当成一项事业，希望传承给儿子。老顾的这个计划也是有依据的，褚橙果园有个柔性规定，当果农到了退休年纪退休后，如果家里有人愿意继续接受种橙工作，果园可以优先考虑录用。实际上，像老顾这样的被褚时健感化的果农在褚橙基地还有很多。他们都感念褚时健的管理理念，希望能一直在褚橙果园工作。

褚时健在褚橙果园的管理上，奖惩分明，十分受员工爱戴。褚橙果园的作业区长们每年的奖金，有很大一部分是根据当年各作业区的质量和产量计算出来的，2013年，当褚橙总产量达到了1万吨，褚时健为了奖励各作业区长的费心费力，给他们每人奖励了一套150平方米的房子，福利丰厚程度可见一斑。褚时健对其他员工说：“如果你明年的奖金想像他一样拿，那就要干得像他一样好！”

褚时健在工资及奖励方面毫不吝啬。“2003年，种植户每月基础工资在600元左右，2013年上涨到2600元左右。产果前为固定额的基础工资，产果后称为借发工资，收果后扣除这部分工资。2009年以后，褚橙公司为农户增设了工龄工资，每增加一年收入，每月增加100元。”以上

算是基本工资，而奖励则“以2013年的数据为例，果农种植褚橙产出果实后，公司将果实划分多个级别，按照不同级别来向种植户支付酬劳，相当于绩效工资。具体为：1级果1.8元/千克，2级果1.7元/千克，3级果1.2元/千克，次果1元/千克。绩效工资体系也是浮动标准，根据当年度情况上涨”。

为了使管理制度更加健全，褚橙基地也设置了非常严苛的奖罚核算体系，只为提高生产效率。在奖励的基础上，基地秉承公平、公开、公正原则制定了多项惩罚标准机制。

为了让园区的果农服气，作业长每月都需要制订出当月的工作计划和标准，之后就制订的内容与褚时健进行讨论，通过后分区严格实行。这套制度大体上包括了果树生长、病虫害、果树环境、果实质量、药物使用等方面，达不到标准的即实施扣罚。

以下是2013年褚橙基地部分处罚和标准计划：

1. 在焚烧疏除枝梢及剪除的干枯枝时，若烧着果树，扣预支生活费50—100元。

2. 2月份溃疡病检查。4年生树及挂果树按15片叶/株的标准，扣除预支生活费10元/株；一二三年生树按3片叶/株的标准，扣除预支生活费10元/株。

3. 顶果工作检查。发现坠地果以50个为基数扣预支生活费20元，每增加10个多扣5元。

4. 春季修剪不到位，树冠内堂通风透光不好，检查时扣预支生活费100—200元。

5. 除草剂危害果子检查。以5个果子为基数扣5元，每增加5个多扣5元。⁽¹⁾

在这些扣罚制度的要求下，员工不自觉地会按照标准生产。总体而言，褚橙基地的员工们，其工资都是上涨的。据云南省产业扶贫领导小组办公室发展计划处的报告显示，2014年以来，褚橙基地区域的农民人均纯收入已从8536元增长到12104元，基地发展直接促进了当地农民增收。

除了切身的利益关怀外，在褚时健的管理下，员工还能切实获得一定的成长空间，得到持续不断地成长。有人问褚时健手下的质保部主任，在褚时健手下工作最开心的事情是什么时，得到的回答是：“或许是这10年间，我发现我的专业技术还在不断增长。”

不仅仅是在褚橙基地，以前在玉溪卷烟厂的时候，褚时健也是以工资和福利作为驱动，让职工不仅仅是为了工厂而工作，更是为了自己而工作。他在任职后，为了调动职工的积极性，先是采用了浮动计件管理制度。后来引进了国外的设备，开辟了“第一车间”，又根据实际更新了计件制度，让职工们心服口服的同时又提高了生产力。

计件制度最优秀的地方就是越勤快的人，拿的工资越高。不过后面“定员定额+计件工资”的制度出来后，一开始产量上升，效果喜人，可后来却发现浪费的数量也变大了。

因为每个职工在为了产量而奋斗的同时，消耗也变得不可控制。车间里到处都是浪费掉的烟丝、烟叶、烟枝，而这些浪费掉的东西却无人去管。消耗高了成本也就高了，成本一高，和生产总额对冲，赚的钱实际上也没有那么多了。

如果强制性地要求职工节约，或者是制定一系列的处罚条例，恐怕还会让员工产生不满情绪。因为职工会觉得大家是为了提高产量、为了工厂的效益才这么做的，而管理者居然不分青红皂白地实行扣罚。为此，褚时健研究了一番之后，决定在“定员定额+计件工资”的制度的基础上，补充设计了一个节约奖。

他定下了一个标准：把每箱烟的消费定为60千克，节约总价值的15%拿给大家分配，节约得越多，奖金就越多。这个补充设计的制度提高了大家节约的热情。但这个制度实行之后新的问题也来了，因为大家是一条流水线上的，所以前面的浪费得多了，后面的不管怎么节约都节约不到多少，这样的不平均让职工们产生了矛盾。这次的解决方法是直接每个岗位都定了一个指标，把节约的部分再用电子秤来称量，这样大家节约的量就明明白白了。一个月下来，在产量提升的同时消耗的量也减少了，结局自然是皆大欢喜。

奖惩制度要设立，且设立之后一定要执行，不然就形同虚设，既没有起到激励员工的作用，也没有起到约束员工的作用。在制度执行过程中，褚时健讲究的是公平，不公平的制度会让企业两极分化，让员工对企业离心。公平的制度会让员工对企业产生归属感和认同感，员工就会奋勇向前。特别是在与惩罚制度并行的时候，员工就会特别注意规避错误，且做事也会变得认真起来。这是管理者在无法亲自盯着每一个员工、每一个环节时的最好方法。让员工在工作的时候化被动为主动，提高自觉性，这些都是具有正面作用的。

^① 黄铁鹰．褚橙你也学不会[M]．北京：机械工业出版社，2015．

第十一章 赋能个体：每个人都是主人翁

果农其实也不好管理，他们才不管你是不是褚时健。砍树、剪枝、施肥……每一件事情都要跟他们讲明白。以前做烟的时候，也是这样的，我从烟田抓起，给农民种子、化肥，指导农民怎样种出一流的烟草，然后我来高价购买烟叶。

——褚时健

褚橙“公司+农户”的模式是将基地划分作业区或生产组，每个组下面为多个生产单元，每个单元管理2500—3000棵果树；公司将果树承包给农民（种植户、管理户）种植，日常公司为种植户发放工资，统一管理，统一生产；果树进入产果期后，公司按照果子的质量来分级购买。

从管理模式来看，公司与农户是半合伙人的关系，“公司+农户”是一种公司内部的承包经营性质，农户首先是合作者，挂果前领相对稳定的工资，挂果后取消日常收入，改为年度收益。这种管理模式打破了传统的雇佣关系，将公司与农户责任深度捆绑，利益共享。

综合来看，褚橙“公司+农户”的利益连接机制是公司和农户深度捆绑，促农增收、助农减少投入并保障农户有一定收入基础，浮动营收、实现正向经营循环，并严格、高效执行有效管理决策的利益连接机制。

归根结底，褚时健的管理策略之一是在极力调动参与者的积极性。

“半个合伙人”

管理的核心在于管人。

在褚橙管理体系中，公司对农户的管理，其实实行的是一种“半合伙人制”，公司与农户之间是“半合伙人”关系。当时还没有企业敢采取这样的模式对农户进行管理，这也是褚时健产业化运作褚橙的创新管理模式。

当时，大部分农业公司管理农户的方式是“公司+农户”模式，在我国，这一模式起源于20世纪80年代广东的一家公司——温氏农业，温氏农业集团整合自身和农民的资源，通过一定的连接机制，将两者的利益捆绑在一起。这样既相对保障了农户的利益，又增加了公司的核心竞争力，为企业发展壮大奠定了基础。随着农业产业化不断发展，越来越多的农业公司开始采用这一模式，“公司+农户”的模式也伴随着管理模式的不不断演进而变化。农户参与程度日益加深，企业和农户之间的关系变得更为复杂和多元，所以当时在农业产业化生产中大多数公司都采用“公司+农户”这样的主流组织模式。而褚时健所带领的褚橙公司对农户的管理远比这一模式要复杂得多。

褚时健认为企业领导者管理好企业的首要条件，便是要重视员工。在玉溪卷烟厂时，他曾说“不关心工人痛痒的厂长不算是个好厂长”，所以褚时健的做事风格便是以身作则，带动他人。他以自己的个人魅力形成了公司的向心力，玉溪卷烟厂的职工对工作无不全力以赴。他对待员工的态度让员工有了归属感，员工感受到了自己在厂里的主人翁地位。

褚时健决定种橙之后，在果农的管理上也进行了长时间的思考。他将以往在玉溪卷烟厂时运用的管理方式和传统农业公司“公司+农户”的模式相结合，创造性地提出了“半合伙人制”的管理模式。而这一用工模式是褚橙取得成功的重要因素之一。

在褚橙公司的管理中，褚时健鼓励种植褚橙的农户树立主人翁的工作精神。他认为褚橙果园里的种植农户不是个体种植者，也不是单纯的员工，而是他的“合伙人”。他以身作则，亲自下地种橙，从生产到销售环节一个个进行质量把关，带动了农户的生产积极性。他关心果园里的每个农户，逐渐改变了果园里农户们的生活条件，让每个农户建立起了主人翁责任感。更为关键的是，褚时健在农户管理上建立的“半合伙人制”也直接促进了农民收入的增加。

褚时健提出的“半合伙人制”，既有订单农业的特点，也有公司和农户一体化、深度利益捆绑的特征。我们可以从四个方面来理解这一制度，即免费承包责任制、补贴农户、公司统一培训和固定买卖关系。

免费承包责任制。褚橙果园被划分成多个不同片区，每个片区以23亩左右为一个单位，并免费承包给农户。公司统一分配果树苗，建设灌溉系统，提供有机肥料、营养等，农户承包各自区域，负责种植与管理果树。

农户补贴。公司每个月给农户数百元生活补助，同时免费提供种植工具和农药。公司还为每家农户提供50平方米配套设施齐全的住房和土地。

公司统一培训。每年公司给新加入的农户进行统一培训，由专业技术人员为农户提供手把手指导教学。公司严格培训种植褚橙的每一个环

节，按月按天分解任务，并检查任务的完成情况。以“剪枝”为例，种植户必须参加“考试”——在现场剪出合格的形状，然后才能在承包的果园中动手剪枝。

固定买卖关系。褚橙产果以后，农户需按照果园规定的时间和方式采摘，再把果子交到公司。公司按不同的级别和价格统一收购果实。

“半合伙人制”既保证了公司对农户的管理权限，保证了褚橙的种植水平和质量，另一方面也能够最大限度地调动农户的生产积极性，让农户在褚橙果园获得归属感，把自己视为果园的主人翁。

私下里，褚时健常和农户们聊天，农户们很喜欢这位没有领导架子的高龄老人。给农户布置任务时，褚时健明确告诉农户每个环节的种植标准，让农户心里有数。褚时健也会采纳农户的意见，制定相应的措施和方案。

由于种植行业的长周期性，褚橙公司也对褚橙管理体系“半合伙人制”的收入分配模式做了调整。调整后的收入分配分为两个部分：第一部分是在果园产果前，公司采取固定工资模式给农户发放“果树管理费”，每个种植户以家庭为单位，按月领取工资，以保证农户收入的稳定；第二部分是果园产果后，分为两种分配方式发放工资，即借发工资+吨位工资⁽¹⁾和企业反哺基金。⁽²⁾这就意味着农户既能得到种植带来的收入，还能享受到褚橙总收入的固定比例提成。这让农户的收入每年翻番。得益于收入分配上的创新，褚橙公司解决了农业产业化经营中周期长、投入大等风险，让农户的固定收入在一定程度上得到了保障，而且较同地区同时期的平均收入高。这套褚时健独创的薪酬制度从根本上将公司和果农的利益捆绑在了一起。

褚时健说：“对提高农户工作最大的监督力量是工作绩效必须和个人收入挂钩”⁽³⁾。褚时健在果园还采取有效的激励措施，激励着农户。除了激励机制，褚橙公司还实行一定的考核制度，通过奖罚分明的制度，将农户自身利益与公司利益挂钩，农户自己种植的果子质量好，增加了公司收入，农户的收入也跟着提升。

一个果园的农户说：“在果园里工作，公司给安排了配套齐全的房子住，分配土地给我们自己种菜，一家人都在里面，平时没什么支出，也能存不少的钱。除了家里两个孩子读书花得多些，生活过得比以前自己种地卖菜来得好。只要工作做得好，老板还有奖励，工资就高了，这让我们很开心。”

在我国农业产业化运作中，褚橙一枝独秀成为中国农产品品牌的典范。褚时健独创的管理方式，着实让人钦佩。褚时健的管理思想的精髓，从玉溪卷烟厂延续到褚橙公司，这源于他敢于跳出传统制度的框架束缚，勇于创造新的架构，构建一个独属褚时健标记的模式。在褚时健的领导下，褚橙公司也在不断地蓬勃发展。

抓关键点

在褚橙管理体系中，公司与农户是“半合伙人”的关系，这是褚时健在褚橙种植和生产经营管理上开发的新的运作方式和解决问题的新方法。

如果说褚时健采取的“半合伙人”模式是对农户利益的平衡分配，那么对人员的管理则是一种纵向的管理方式。

在决定进军农业之初，褚时健的目标就很明确。他不想做一个只种橙子来售卖的普通果农，而是奔着规模化经营、打造高端产品的方向创业。在中国农业尚未产业化的阶段，褚时健要招募到合适的人选十分困难，这决定了他对人才的招聘和任用尤其严苛。

褚时健效仿当年在玉溪卷烟厂期间“第一车间”对人才管理的制度，根据每个人的能力进行任命。当时褚橙大约有2400亩橙子种植地，褚时健将土地划分成4个作业区，每个作业区设立一个作业长进行管理，作业长的责任是管理农户，对果园的生长和生产结果负责。^④每个作业长管理30—40户果农，7万—10万棵果树。^⑤这4名作业长都是有10多年柑橘种植经验的专业人才，是褚时健邀请的专业一线精英。在这时褚橙基地的人才管理就形成了褚时健—作业长—农户三级体系。

在褚时健看来，作业长就是“中层干部”，这一岗位将褚橙种植技术、行政管理集于一身，是褚橙公司发展过程中的中流砥柱。

褚时健认为，一个优秀的企业领导，不懂经济管理不行，而光懂经济管理也不行。选拔人才需要将他放到一个关键的位置上，不仅要懂管

理、懂经济、懂专业，更要学会如何和农户沟通。

种植基地的农户，受教育程度偏低，需要作业长和专业人员详细地指导技术要点，同时他们对新知识的接受速度较慢，接受程度也较低。因此，农户也是褚时健最费心的团队，从果树幼苗阶段开始种植、施肥、浇灌、砍树、剪枝到结果，每一个环节，都让专业人员手把手地一一给农户们展示，直到农户们掌握。而这项工作便落在了作业长身上。

作业长大部分时间都在所管辖的几百亩土地上，一家一户的沟通、协调、监督、检查。遇到农户不能解决的问题，作业长还需亲自上阵，给农户做示范和讲解。作业长的收入是由所管片区果子的质量和等级比例来计算的，这极大地激发了作业长的工作热情。褚橙的精细化管理和收入分配方式，不仅增加了农户和作业长的收入，而且也让其他种植冰糖橙的基地都望尘莫及。

1986年是褚时健担任玉溪卷烟厂厂长的第7年。随着国家放开对卷烟产销计划的控制，褚时健终于获得了烟叶基地种植的“准生证”。他将工厂的“第一车间”延伸进烟田，进而实现原料垂直化管理，保证原料稳定的供应量和优良的质量，以解决玉溪烟厂因原材料不足或质量欠佳引起的产量少、质量低等问题。

这一年褚时健迅速将云南省云溪市、通海县、江川区三个共计约1万亩的优质烟叶生产基地收入囊中。同时和云南省37个乡镇县区的8930名烟农签下了约5万亩的烟草种植合同，从此拉开了全国“烟田为第一车间”的建设革命序幕。

实际上，放到现在来看，褚时健提出建立“烟田为第一车间”的措施，是一种供应链端的垂直化管理理念，是玉溪卷烟厂做大做强的必然

尝试。

20多年后，当两鬓斑白的褚时健回到田野，在云南哀牢山深处开荒种橙时，他将此前自己管理烟厂生产的工业化思维也运用到农业的生产管理中，最终造就了火遍全国的褚橙，创造了农业奇迹。

“田间是第一车间”成为褚橙果园新的执行理念，在新的土地上扎根生长，引领在这片土地上工作的人踏实前行，不断奔跑。那么，“田间是第一车间”的生产管理思想，究竟是怎样在哀牢山上扎根发芽的呢？

从管理的角度来看，主要体现在被褚时健不断简化的果园管理结构上。褚时健秉承“田间是第一车间、其他岗位为田间生产服务”的理念，简化基地管理架构，打通了所有生产通道，让农业生产成为一件有标可循的事，进而提高了果园的生产效率。

“专家总是在简化其判断和决策的过程，从而让自己的生活变得越来越轻松。久而久之，他们学会了应该关注哪些重要的东西，学会了从海量数据中挑选出真正重要的信息，找到了用来区分不同情境的关键鉴别指标器，学会了无视那些可靠度较低、并非始终有效的鉴别指标器。”^⑥创新思维大师爱德华·德博诺如是说。

褚时健正是这样的专家，在几十年的企业管理中，他逐渐学会了删繁就简的思维方式。褚时健总能透过繁杂的现象，看到事物的本质，用简化的思维做出最适当的抉择。在生产效率上，他能透过复杂的生产环节，抓到最关键的生产点，准确地对生产流程进行简化，以提高生产效率。

以目前褚橙果园的管理架构为例，如果说娃哈哈的扁平化管理结构——项目决策最多通过三层，一线到企业最高领导之间的决策通道畅通

无阻，是生产制造业的杰出代表，那么褚橙果园就开创了中国农业的标准简化管理先河。农业生产受环境影响大，农事生产灵活，生产者受教育程度较低，农业生产简化的难度更大。

但褚时健还是做到了，他将工业简化思维运用到农业管理中，让员工有了“田间就是第一生产车间”的理念，让全员都重视农业生产，形成优先满足农事生产的理念，以此提升员工的执行力和农业生产效率。

目前，褚橙果园的管理层架构设置十分简单。其决策层只有两层，分别是4个作业长、一个病虫害防治主任和一个办公室主任。同时，管理员或农民可以与最高领导层进行直接沟通，从员工到决策层的所有通道都是畅通无阻的。

扁平化

如果说“田间是第一生产车间”是简化管理的核心指导理念，那么砍掉“内行”则是褚时健对垂直化结构管理的贯彻执行。

“耽误工作的，一律砍掉。”这是褚时健奉行的管理原则，也是他工作的基本底线。比如，当谈及褚橙果园的管理结构时，果园的作业长曾反映说：“以前，我们的管理体制是按照政府部门设计的，三级管理，我们和褚时健之间还有个中间部门，叫生产技术部。生产技术部有个总经理，他来管理我们，我们要向他汇报。但是后来发现沟通不畅，在2009年被取消了。现在褚时健直接面对我们。”

2009年，褚时健砍掉了自己亲自设置的一个果园管理部门——生产技术部，当被问及为什么设置农业生产技术部门时，褚时健曾笑着道：“一开始我种冰糖橙也是外行，就想请内行人管理；另外，也希望省点儿事，找专家替我管。”

技术部门设置的初衷是希望利用专业人士的技术优势，节约农事生产成本，但最终发现新增加的这一层管理部门在实践过程中不仅没有发挥出预期的作用，反而阻碍了果园生产。

这些技术人员直接管理下面负责园区生产事宜的作业区长，但他们对果园的实际生产情况却了解得很少。有农民甚至开玩笑比喻，在田间看到褚时健的次数，都比看到这些技术部门的人员多得多。

当接受作业长们汇报做决策时，技术员们很多时候就会因不了解情况导致决策滞后或做出错误决策。比如农药喷洒，喷洒农药在整个农事

生产流程中，对时间的要求比较苛刻。而农业是个“靠天吃饭”的行业，天气瞬息万变不受人为控制，但有经验的作业长往往能看准天气预报，进而推算出不会下雨的最佳喷洒农药时间。

这么紧促的喷洒时间，还要经过生产技术部的批准，这就会导致因决策迟缓延误作业，失去了喷洒农药的最佳时机。由于病虫害无法得到及时治理，耽误了果树的重要生长节点，更严重的甚至会导致果树死亡。“比如防治红蜘蛛，发现了要趁早打药，等生产技术部批条子的时间，红蜘蛛早传开了，再打药就要打三四次，浪费工时，浪费药！”

当褚时健了解情况后，考虑到整个农事生产效率，便果断“砍掉”了生产技术部，改为几位作业长直接向他汇报果园情况，“不官僚，不走形式”。在喷洒农药方面，规定如果作业长推算出了打药时间，就可以直接安排打药事宜，药量再不需要经过技术部门批准。这样一来也提高了作业长们的生产积极性，许多作业长都能够长时间地高效工作，吃住都在农场，用他们的话说，就是“一年365天，最少330天在基地”。

总的来说，褚时健对褚橙果园的扁平化管理，使果园管理的上下级之间、部门与部门之间的沟通更加顺畅，极大地提升了员工的执行效率，促进了果园生产管理系统的高效运转。

信任感

2009年，褚橙果园作业长郭海东遇到了一个令人头疼的难题，自己所管理的作业区由于地势高低各异，水管安装较少，导致离主水管近的农户能分到相对充足的水源，离主水管远的农户分到的水源相对较少，分配不均自然引起了作业区农民的抱怨。

虽然郭海东一直安抚农户，尝试让大家尽量将水资源进行平分，但未能从根本上解决这一问题。那一年，经过深思熟虑后，郭海东向褚时健提出增加一根水管的请求，以解决农户用水的水管口径不足的问题。

“一根水管多少钱？”褚时健问道。“100万元。”郭海东回答，同时他向褚时健保证只要花费100万元，就能解决片区水资源分配不均难题。水管多了，农民自然不会再为水多水少起争执，也能全心全意投入生产工作，生产效率自然就能得到提高，这笔投入绝对能赚回来。

没有任何顾虑，褚时健答应了郭海东的请求，郭海东得到100万元基建资金，在自己所管辖的作业区很快修建起了新水管。在解决了水源问题后，仅仅三年，他的片区就成为褚橙果园产量最高的作业区。

实际上，如果褚时健对郭海东没有信任感，没有当机立断批准那100万元的投资，或是郭海东对褚时健不信任，不敢在当时立下保证书，这件事情就不可能有这么高的完成效率。这是一种无形的合作关系，这种关系中包含着各自的责任与义务理念，也包含着满足彼此的心理预期。

美国著名管理心理学家施恩（E. H. Schein）教授提出将存在于企

业员工之间的隐形关系称为“心理契约”，他认为心理契约是“个人将有所奉献与组织欲望有所获取之间，以及组织将针对个人期望收获而有所提供的一种配合”。这是管理者与被管理者之间的无形契约，在管理褚橙果园时，褚时健就与员工建立起了这样一种“心理契约”，与员工产生了无形的配合关系，进而催生出褚橙果园的民主管理机制。

在褚橙基地还有很多这样和谐的上下级关系，比如褚时健管理团队时，他不会穿着西装在办公室里正襟危坐，他们的开会形式通常是实地调查，褚时健边在果园走动，下面的人就跟在边上直奔主题说事；会议也不是“一言堂”，褚时健不会一个人讲话，通常情况下，他都会先让作业区长们分别发表自己的看法，抛出现阶段所遭遇的问题，然后再讨论，最后做总结，整个会议秉着有事说事、没事就做事的态度。

“我们老板的橙子不够卖，1万吨都不够卖，外面买不到这个货。这个老板来订几千吨，那个老板来订几千吨，坐飞机来订货的都有，老板都说没有货没办法啊。再贵都有人买啊。我们老板名气也好，做的事情也好。那个玉溪的烟厂他去了以后马上就厉害了。不得了，我们老板很好，一般老板都不会这样做。”一位褚橙基地的员工这样说道。褚时健在果园从不摆架子，跟员工、乡亲的关系十分亲密融洽，他是戛洒镇乡亲口中的“褚大爹”，许多人说起他时充满了赞美之词。

领导不摆架子，不要官腔，信任员工，员工不溜须拍马，干实事，尊敬领导，公司上下一心，相互信任，管理人员发现问题及时解决，遇到特别难处理的事情就大家想办法一起解决。正是在这样的民主氛围下，才有了类似郭海东水源问题的高效处理办法。

(1) 借发工资：是指每月先借发种植户固定工资，到了收果时，将果子质量进行严格评级，

按照产量吨位结算，发放吨位工资的时候，将之前一年借发的工资扣除，再将剩余的收入结算给农户。

(2) 企业反哺基金：企业种植经营品种形成产值后，原则上为种植第5年后开始，每年按照种植基地种植管理农户年度种植管理收入的总额为基数，另提取15%，按实际土地出租面积补助给土地出租户的资金。

(3) 周桦．褚时健传 [M]．北京：中信出版社，2016.

(4) 周桦．褚时健传 [M]．北京：中信出版社，2016.

(5) 黄铁鹰．褚橙你也学不会 [M]．北京：机器工业出版社，2015.

(6) 爱德华·德博诺．简化 [M]．朱邦芊，译．北京：中信出版社，2015.

后记 生而有涯，而奋斗无涯

2019年3月5日，褚老走了，我和马玥赶去云南见他最后一面。凌晨3点，空旷的殡仪馆停车场上突然下起大雨，对于生离死别，明明知道无能为力，但是依然悲伤。

围绕灵柩的人们一直在诵阿弥陀佛，对于送别离世亲朋的风俗各地不同，但无论什么形式，都有不舍。灵堂里的照片上，他目光如炬，而躺在灵柩里的他，异常安详，如在熟睡，但我们知道，此时已是永别前的倒计时。[书籍分享V信zmxsh998]

如褚老之经历成就，91岁离开，算是喜丧，但此时初春夜深，乍暖还寒，冷雨又飘零，想到英雄之躯，征战沙场无数，终被岁月带走，悲更涌来。

谁也无法抵御时间，最终时间都会把我们带走，我们因何奋斗？褚老静静地躺在那里，他的那些跌宕起伏自此画上句号，他的那些遭遇与荣光都浓缩在这个临时准备的房间里。我曾试图找到和褚老一样的企业家，但在中国的企业家群体里，难以对标。日本的稻盛和夫，他们相似，但褚老人生更为跌宕。褚老是独一无二的褚时健，但现在，一切归零。

事情再大，大不过生死，除去生死，其他皆小；事情再难，难不过知行对错。人非草木，孰能无情？生离死别都是关，如何去看，如何去过，如何才是不负时光？这个是很难的问题，无论我们曾经多么辉煌，

既然最终都归于平静，那么我们何不轻松去过！但是究竟什么是轻松呢？

褚老曾跌至人生低谷，他曾自评，功是功，过是过。联想到出世和入世，一个人要做到出世太难，在世上走，就是入世，是人都有七情六欲，正因为此，我们才称而为人吧。无论世人如何评说，我们自己如何选择，关键还在于自己内心接受，至于其他，基本都是浮云。

褚老这一生，贡献极大，他发心是要为国家、为民族、为人民做一些事情，他热爱我们这个国家并不是一句空话，而是有实际行动的。褚老总是谈到要给国家多纳税，企业好不好，纳税是一个很重要的指标。当然这是他的选择，也是他的热爱；是他的责任，也是他的使命。

他也是这么做的，他给国家创造税收，管理烟厂的时候，还投资修了昆玉高速，修了很多电站，前者当然算布道，后者是给更多人带去光明。

作为企业家群体偶像的企业家，谁位列第一，迄今没有确切的统计，但是至少我们认为，褚老的企业家精神影响了众多企业家，诸多企业家既是他的朋友，也是他的粉丝。

回顾褚老的历次创业，从糖厂到烟厂再到种橙，通过竭尽全力的奋斗，他都成为行业的领导者。他的创业都可谓逆势而上，他把亏损的糖厂和烟厂带出泥潭，他75岁再创业，把一个落后的冰糖橙品种改造成引领行业的褚橙。

无论东西方，企业家的成功都如履薄冰，无论中外，成长的企业家主要凭借自身努力、才华，当然也有时运，克服各种困难，取得甚至他们自己都感到意外的超级成功。

褚老从不退却，艰难险阻都成为他成功的垫脚石。在他成功的背后，有着超常的使命感、激情与思想。

我们必须承认，复制褚橙和学习褚老很难，我和财经作家熊玥伽在写《褚橙方法》的时候，花了比较长的时间去总结，包括后来和考拉看看的创始人马玥女士一起研究和写作《褚时健管理法》，我们有一个共同的结论，那就是，我们不应该去复制它，而应该去学习精神和借鉴方法。褚橙既是一个产品，也是一种消费符号，目前云南也有大面积的果园希望复制褚橙，首先要解决品质的问题，然后还要解决品牌的问题，标准化的品控可以复制出类似的品质，而品牌要复制，短期内比较难，过去几年我们也看到了众多借鉴者的失败案例。

另外一方面，市场变化很大，褚橙的成功有必然的因素，也有很多偶然的因素组合。尽管如此，褚橙是一个标杆，我认为我们既可以学习褚老的企业家精神，同时也可以去借鉴褚橙成功的一些方式和方法，尤其是它的种植管理标准化、产品运作品牌化。

2019年5月，我重新来修改关于褚老的书稿，这是一组作品，合计有三部，体量很大，编辑也要求加快交付。

之前总觉得书稿的质量不够好，还需要继续打磨，所以就没有交给褚老看，如今想来，做什么事情，都要赶时间，尽量把时间周期往前赶。

这部作品的雏形是我和考拉看看内容创作中心的一群作家讲思路，然后共同完成的初稿，书稿放一段时间再来看，曾经那些觉得很满意的地方又觉得问题很多，好些内容感觉要再打磨，甚至想到要放弃。

可是后来转念一想，放弃是最简单的事，这不仅不会解决问题，还

会带来新的问题。褚老很强的能力是解决问题能力，有次周其仁教授总结他的特点，也是这样概括的。我们现在写褚老的作品，而且已经有了初稿，怎么能够放弃呢！我们说向褚老学习，如果换作是他，肯定不会选择放弃，而是要用心来解决这个问题。

褚老曾不止一次对我说过，年轻人不要着急，把问题一个一个解决了，事情也就做成了。

所以我又重新安静下来继续修改书稿，静下心来来的时候，好像问题也没有那么多了，烦恼也不见了。

继续改稿子，还是有时间要求的，并不能慢下来，但是心态转换以后，明显觉得很有力量。

修改书稿时突然发现对褚老的管理有很多新的认识，外界那些羡慕褚橙成功的人，如果没有研究褚老的过去，是很难理解褚老的管理体系的。

书稿重新把我带回褚老的身边，这种感觉还真是很奇妙。褚老能够取得一次又一次的成功，其实是他在很年轻的时候就已经形成了解决问题的体系和思路。

解决问题说起来好像很简单，可是要真正把这种常识落到实处，既需要用心也需要技巧，当然我觉得首先还是要从心出发，态度特别重要。重视问题的解决，然后去找到钥匙，就可以把问题打开。

褚老解决问题，重视经营的效率，对我们的事业其实有很好的启示，比如坚持做很好的产品。

修改书稿是我和考拉看看团队很日常的一项工作，大家用心去做这

件事情，很有成就感，书稿的质量也有了很大的提高。再次用心走进这些文字，这些内容也带给我很大的启示。

考拉看看是一个内容创作和运作团队，每年受托写作和出版的图书上百册、数千万字，大家做好的内容和书稿，也是要从产品的角度出发。做出好的作品，市场可以给出更好的价格，这种信用后期还会有很大的延续效应。

解决问题，做好的产品，做好日常的每一个细节。面对问题，我时常想，如果可以转换身份，那些成功的人会怎么做呢？无论如何，他们的成功启示就是，解决了很多大的问题。

如果你去过褚橙基地，和基地的员工聊天，你会发现，他们的说话方式、内涵和行动，深受褚老影响，和褚老如出一辙。在褚老多年的用心经营中，他的经营方法被学习和实践，他的使命感、激情和思想已经和员工融为一体，也正因为此，他的企业才取得了前所未有的成功。

人和团队合一，这是真正的影响力，这需要非常大的力量！

我们乐于用文字来表达我们的致敬，希望这本书可以给你带去力量。

读者意见请发送至邮箱24973558@qq.com。

张小军

2019年5月

于成都考拉看看图书馆

褚时健
经营哲学

褚时健 人生干法

干事，就是把事情干成，只要认真，就干得好

张小军 / 著 考拉看看 / 策划



影响企业家的企业家

北京大学国家发展
研究院教授

周其仁

万科荣誉主席
知名企业家

王 石

云南褚氏农业有限公司
总经理

褚一斌

作序推荐

浙江人民出版社

褚时健经营法系列之

褚时健：人生干法

考拉看看 策划 张小军 著

图书在版编目（**CIP**）数据

褚时健：人生干法/张小军著.--杭州：浙江人民出版社，2019.9

ISBN 978-7-213-09380-7

I. ①褚... II. ①张... III. ①褚时健（1928-2019）-传记 IV.
①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字（2019）第155770号

褚时健：人生干法

张小军 著

出版发行：浙江人民出版社（杭州市体育场路347号 邮编：310006）

市场部电话：（0571）85061682 85176516

项目策划：考拉看看

责任编辑：陈 源 何英娇

营销编辑：陈雯怡 陈芊如

责任校对：戴文英

责任印务：聂绪东

封面设计：元明设计

电脑制版：北京唐人佳悦文化传播有限公司

印 刷：北京阳光印易科技有限公司

开 本：710毫米×1000毫米 1/16

印 张：15.75

字 数：139千字

插 页：2

版 次：2019年9月第1版

印 次：2019年9月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-213-09380-7

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。

推荐序1 中国企业家精神的极致

褚老走了，我很难过，发了一条微博：

每年褚橙飘香，必如期而至。褚老于我，如榜样，如兄长，更如挚友。喧嚣一生，刚硬沧桑，终归清静。但死而不亡者寿。送挚友，最后一程。褚厂长一路走好，天堂如今有好橙。

褚厂长以前说我这个人在基本感情上、基本看法上，和他比较一致。我是他的粉丝，是我们这些企业家的骄傲。我多次去看他，其实我是去取经的。

企业家的尊严

褚厂长在玉溪卷烟厂的时候在全国是赫赫有名的，当时国产的云南烟价格已经超过了万宝路等洋烟的价格，能做到这一点，还是很扬眉吐气的。

那时候，玉溪卷烟厂的年税利达到上百亿元，万科的规模是年产值30亿元，人家一年上缴的税都比万科的产值大得多。但是真正让我印象深刻的是，他管理烟厂时的质量概念。烟农、烟田是第一生产车间，烟叶符合标准才进场。从引进种子到耕种、收获、烤制、分级，这个标准环环相扣，让我印象非常深刻。

后来的事大家都知道了，褚厂长入狱，而后保外就医，开始种橙子。我第一时间通过云南的朋友去见了，第一次他不在家，第二次（2003年）通过朋友安排去哀牢山上见他，他在山头包了一个2400亩的橙园，准备引水上山。去时，他正和一个老农讨价还价，要修一个水泵，

老农开价80元，他还价50元。这样一个曾经创税百亿元的企业家在跟一个老农民讨价还价，这是我站在旁边看到的。他个子非常高，戴着破草帽，穿着破的圆领衫。

见面之后，他兴致勃勃地跟我谈橙园将来挂果子是什么情景。那时候橙苗刚栽上去，只有60厘米高。我就小心翼翼地问，什么时候可以挂果？他说得几年后。那时候他已经75岁，挂果得80岁了。我就反思我自己，70岁的时候我肯定退休了，我从没有给自己设计退休后的生活，他对我影响非常大。我的退休生活该怎么设计，应该说受到了褚厂长的影响。比如说我70岁之后，也许到戈壁滩上种庄稼了。

褚厂长最值得我们敬佩的就是他保持了尊严，这恰好是我们中国人现在真正需要的东西。企业家、工商阶层最需要的就是尊严，怎么独立、怎么尊重自己、怎么尊重别人，这是我从他身上能感受到的。

正是因为他保持着尊严，即使受到挫折，也能恰当对待自己、对待社会。实际上他出来之后，很多人都想帮他，但是他要证明自己，自己独立去做。褚厂长高龄创业，我以前说这是“中年的延长”，他创造的“褚橙”品牌让企业家看到了希望，这里蕴藏了很大的力量，这力量是工匠精神、独立人格、不断创新，是为社会贡献价值的企业家精神和尊严。

“文化大革命”以前，我当过兵、当过工人、当过干部、当过技术员，但这些都不是我选择的。

褚厂长所处的时代，岂止是商人，大家都是被决定、被安排的，这是整个社会的环境。褚厂长一直说自己是给国家做事情，70多岁后开始给自己做，给家族做。老两口到哀牢山是自己选择的，不是组织分配的，这10多年，自己说了算，实现了真正的经济独立，这是不是尊严？中国传统的工匠精神是把东西做好，他种的橙子有没有作为工商阶层最起码的尊严在里面？

褚厂长最值得我们敬佩的就是他保持了尊严，走过辉煌，落入谷底，又重新站起，触底反弹。

他一生创立了四个品牌，第一是玉溪牌香烟，第二是褚橙，第三是企业家精神，第四则是

家族传承。中国的企业家能延续三代的并不多，因此才有富不过三代一说。前段时间，产品发布，褚家三代到场，除了马静芬大姐外，还包括褚家第二代和第三代。

他从政府官员，到一个大型国有企业的企业家，到做自己的家族企业，最后他的家族企业如何传承，也是需要他来面对的。他和他的家族很好地解决了这个问题。

挖掘企业家精神

很多人说，褚厂长之前做的是特许经营，随便从昆明街头找个人，给他一样的条件也能做得到。我不这样认为，几百家靠特许经营的企业，为什么褚厂长能和其他人不一样？

他以前管工业，现在是管农业，管工业的怎么把农业管好？这是不同的概念，和工人打交道，你发工资人家干活，不干活我还可以罚你；农民不能这样啊，很难控制得住吧？大家对病虫害都没办法，他能把果树的发病率从5%——6%降到1‰。我相信他管烟厂的能力，但这么多年过来，我还是非常好奇，他是怎么把管工业和管农业两种理念结合起来的？

褚厂长在哀牢山谱写出一位中国企业家的传奇，感染影响了几代人，其故事、传奇、精神值得书写、值得传承、值得发扬。

中国过去几十年取得了很大的成就，其中企业家的贡献很大，很大一批企业家成长起来了，他们也面临交接棒。现在中国的改革开放进入第五个10年，针对中国企业家的研究也需要加强，需要总结，需要传承。

每每回忆过往，会想起褚厂长常说的那句话：“年轻人要有耐心，一锤子打不出一个结果。”

他起伏的一生，终归清静了。而年轻人和下一代，你们的未来，才刚刚开始。



2019年6月

推荐序2 企业家精神和价值究竟是什么

考拉看看团队这次推出这系列作品，邀请我写一篇序言，盛情难却，所以有了下面这些文字。

父亲离开已经有一段时间了，我们对他的怀念，需要用一些具体的东西来表达。我自己一直在思考，父亲的企业家精神和价值究竟是什么？这篇文章，算是我对此的一种表达，也希望可以给外界提供一些思考。

回顾父亲的一生，作为企业家，他不但有精神层面的东西，还有方法论，战略和战术。正因为具备这些因素，他才成了一位公认的优秀企业家。

专注解决问题

父亲是一个热爱生活的人，他之所以取得很大的成就，是因为他骨子里始终有一种不服输的劲头，总是思考如何解决问题。我在他身上看到了农业这个产业本身的可能性，以及他做事的一个特点，那就是“专注”。

我过去搞投资，发现在发展变化比较快的市场环境中，需要关注很多点，然后快速做出判断。

后来我发现，有时候一个人面对太多选择的时候，哪怕是一个天才，也会给自己制造很多错误的可能性，因为人的精力是有限的，如果对某一个点上的关注度不够，你的判断就不可能

太客观、准确。

特别是在面对诱惑时，比如所谓赚大钱的机会，如果耐不住寂寞而动摇，事业很可能就会走向终结。人生和种花一样，需要修枝剪叶做一些减法。在这方面，父亲的思路十分清晰，内心十分坚定，所以他总能干脆利落地做出决策。

管烟厂的时候如此，后来种橙子也是如此。他每次站在土地上盯着树叶、树枝、树干、果子看的时候，眼神里都是专注。

专注就是要解决问题，做一件事必须专注度非常高，盯着一件事，然后把它做好。这是我在父亲身边一直留意他做事时学到的。我觉得父亲按天分来讲，并不属于天才类型的人。但是为什么他每做一件事都能成？关键就在于他的聚焦和专注，盯着一件事，把这件事做好，然后再考虑其他的東西。

在企业家圈子里很多人都认为，父亲从糖厂、烟厂到褚橙，都做得很成功，有一种经商才能，体现了一个企业家的专业素养，体现了中国企业家的一种难能可贵的匠人精神，我想那就是用专业精神专注地将事情做到极致。

商业逻辑、战略高度和坚韧

总结父亲的经营管理之道，除了专注，我认为还有三点很关键：商业逻辑、战略高度和坚忍不拔的精神。

首先，他尊重商业规律，懂得商业逻辑，始终坚持经营的本质。父亲做过糖厂、烟厂，种过橙。别人都说他干什么成什么，并且都能做到行业第一。这也让很多人产生疑惑，为什么他总能做到？

道理说起来非常简单，老父亲一直在思考钻研企业靠什么赚钱，经营的本质是什么。企业要赚钱，是基本的责任所在，是商业专业主义的体现。一个盈利的企业，是对社会、员工、股

东、合作伙伴最大的回报。活下来，并活得好，就是他办企业的基本逻辑。现在经常有新的商业模式出来，大家喜欢追风口，要做飞起来的猪。其实还要想一想，风停了怎么办？猪自己没有翅膀，不能飞，诸如此类追风口的企业有没有遵循基本的商业逻辑？企业靠什么赚钱？

老父亲干一行成一行，首先他的商业智慧就体现在他始终尊重商业规律，有商业逻辑。至于技术创新、组织管理、市场营销，这些都是技术层面的问题，可以慢慢地一个一个解决。经营不需要用那么多高级华丽的词来形容，本质上就是把企业持续做下去，为客户创造价值。

第二，他具有高瞻远瞩的战略眼光。这个说起来好像很简单，但是要做到并不容易。拉长时间来看，做好一件事，战略高度不仅需要有预判眼光，而且还考验企业家的把控力，需要有战略，有战术，有战斗力。

父亲从20世纪80年代后期便展现了他的战略思维，红塔山成功后，他在能源、医药、金融等板块的布局，为红塔集团带来巨大的经济效益和社会效益。

在年龄很大的时候，父亲重新选择在农业领域里创业，这个选择也是一个战略选择。农业和人们的衣食住行相关，人们也需要高质量的产品。当然，世界上没有相同的企业，不管是产业、产品、市场定位，还是领导力、企业文化，总会有不同之处。适合这家企业的战略规划、布局，不一定适合另一家。只有足够了解自己，才有可能在对的时间做出对的选择。企业家要懂自己的企业，熟悉行业，也就是要理解商业规律，才有可能具备战略高度。做到这点并不容易，也很少有人能够做到像老父亲那样极致。

第三，他具有坚忍不拔的精神。周其仁教授说，企业家精神就是解决问题的精神。在父亲的这一生，问题始终没有间断过，接受濒临破产的糖厂、烟厂，然后老年开始种橙，面对问题父亲始终有一种坚忍不拔的精神。问题越多，他越坚忍。

作为企业家也好，作为个人也好，遇到困难，是继续向前走，还是掉头回来？企业家就是要不断解决问题，当你解决了一个问题，接下来一定有更大的问题，如果没有，那就代表着停滞不前，甚至是在后退、走下坡路。所以，没有问题的时候，一定是危机来了。

我很欣赏一个词叫“痛快”。拆开来理解就是，只有经历很大的痛苦，才能感受到极致的快乐。

解决问题是让人痛并快乐着的事情，脚下路陡坡弯急，但向前一步的风光一定更美。父亲在困难面前一直坚持解决问题，这很多人都见识过。这是不认输、不妥协的倔强，也是千锤百炼后的强大自信。

坚持做好产品

我之前在金融业打拼多年，如今认真做农民，体会到了父亲在土地上踏实前行的心境。每次在基地看到大家热情工作，看到乡亲们不用远走他乡，而是一家团圆，都在果园工作，我为他们感到很高兴。褚橙基地现在有很多年轻人，还有很多老农人，其中有很多人跟随父亲创业直到现在，他们愿意在这片土地上干活，而且干得很好。可以说这片土地因为他们而充满生机，他们因为热爱这片土地而满载希望。

干农业其实说起来也简单，就是要坚持做好产品，搞好产品质量。父亲不去基地的时候，总会打电话给基地的作业长们，询问当天的温度、气候、病虫害等情况，他一定要做到心里有谱。在开会的时候，他的数据信息总是最精确的，有关企业经营的一切全在他脑子里。有人说他记忆力好，其实归根到底还是他在坚持解决问题，具有坚持搞好产品质量的理念。

农业这个行业，到目前还没有真正形成一个规模化、相对标准化的东西，或者说还处于爬坡上坎的阶段。标准化的操作体系，对农业来讲相对难一些，但是我觉得是可以做到的，而且会越来越好。一旦做到某种程度，我们的产业就能规模化发展。实现这一步还需要继续努力。农业是一个充满希望的行业，希望有更多人加入这个行业，也希望有更多用户可以消费到优质的农产品。

我希望我们的事业可以做得更大一些，有更多的资源进入这个行业，这个行业也需要多一些像父亲一样的企业家，不但能搞好企业，还可以帮助更多的农民脱贫致富，让更多的人重新

回到土地上。

父亲一直坚持做高品质产品，一个一个解决问题，这既是管理经营之道，也是精神之力。
这是我的理解，也是我和褚橙团队正在践行的理念。

坚持初心，回归本质，砥砺前行，做好一件事也就没有那么难了。

以上是我个人之见，也用来和大家探讨。

褚一斌

2019年8月于云南褚橙基地

总序 从过去到未来

中国改革开放进入第五个10年，本土企业家精神、企业经营与管理的总结正在拉开大幕。从过去到未来，都需要基本的愿力，需要传承。

（一）

“我们相信：世界上每一位CEO、经理人和企业家都应该阅读这本书，每一位公司董事、顾问、投资人、新闻记者、商学院学生，每一个对世界最成功企业的出众特质有兴趣的人，都应该阅读这本书。”

此处我们引用多年一直畅销的作品《基业长青》的序言里的这句话并不唐突。作为这套丛书的作者，我们同样认为，“我们如此斗胆声明，并非因为我们写了这本书，而是因为书中提到的公司和人确有很多可供借鉴之处，我们做了长期研究，写出这本书，就我们所知，没有人这样做过”。

在本书创作之前，我们对褚时健先生的研究时间长达8年，我们研究的持续性领先于任何一个研究褚时健先生的个人或团队。同时，我们也持续发布了我们的部分研究成果，比如《褚时健管理法》《褚橙方法》《褚时健传》，这些作品各有侧重点。现在的这套书并非这些成果的集结，而是用全新角度，披露了大量先前从未披露的内容。

贯穿我们研究和写作的中心问题是，褚时健先生将自己从事的每一项事业都做成了行业翘楚，到底是什么样的经营、管理和精神特质成就了这一切？

“褚时健经营哲学”这套书是考拉看看企业案例研究中心的代表作品之一。考拉看看企业案

例研究中心的使命是致力于成为中国领先的案例研究中心，发现穿越时空并使企业和企业家保持长盛经营的治理原则。要实现这个理想，既要超越今天无数的管理理论，更不能被各种新颖时髦的概念迷惑。

随着研究的不断深入，我们看到周围诸多“创新”“流行”的经营管理理论，但不少理论是新瓶装老酒。这大抵就是张五常教授所描述的，我们进入了解释时代，而真正的创新尚没有到来。

我们的研究之路并不顺利。虽然其中有各种管理经典的影子，比如绩效、全面质量、精益，而真正的挑战是，历史的架构并不能还原褚时健先生的经营管理思想。对研究者而言，要想研究他与生俱来的经营思想，必须打破过去的成见，建立全新的体系和语境。

如果说《基业长青》研究的是海外企业家的群像，那么我们这套“褚时健经营哲学”则是基于褚时健多次创业、持续成功所作的深度研究和总结。

时间如白驹过隙，中国过去40年涌现了一大批企业家，每位企业家都与众不同，经历类似褚时健先生的有之，但就其成功的独特性而言，中国唯褚，世界唯褚。虽不敢说后无来者，但肯定前无古人。世界上成功的企业和企业家屡见不鲜，但是持续成功，并在多领域成为行业翘楚的却寥寥无几。

（二）

2022年，《哈佛商业评论》将迎来它的100岁生日，这本以管理理论与实践见长的权威期刊的重要内容之一，是世界上各大知名公司的管理探索。然而，在这一超越国界的管理研究舞台上，东方企业和企业家管理思想在过去相当长的时间里却没有被过多关注。

2002年，中国某家出版社看到，“经过20年改革开放，中国与西方国家的差距正在逐步缩小”，“中国经济正与世界接轨，但中国企业的管理水平和竞争力与发达国家相比，仍有相当大

的差距”，遂决定引进这本杂志。

2018年，我们开始纪念中国改革开放40周年，此时中国已成为全球第二大经济体，从德鲁克、波特到稻盛和夫，西方和东方邻国的管理思想紧随中国经济步伐，几乎成了中国商学教育的必谈话题，而我们的本土智慧才逐步浮出水面。

中国企业家缺乏思想吗？显然不是。我们非常欣喜地看到，随着中国经济的发展，中国企业家群体正在成型，企业家精神正逐渐凸显。

中国经济的辉煌成就从何而来？在中国制度创新之下，企业家用行动响应了国家的号召。那么，在共同的起跑线上，领先的企业家究竟因何领先？

这是我们关注的焦点。尤其是其中领先者，褚老当然算是标志性人物之一。

（三）

过去数年，我们一直致力于企业管理的研究。我们组织各方力量组建了考拉看看企业案例研究中心，陆续跟国内一流机构联合设立研究机构，希望发掘并记录中国企业家思想和精神，推动这些思想和精神实现更大的普世价值。

研究企业家的精神与思想是一个独特的命题，日本和美国学者在企业研究方面均建树颇丰。不过若将这些国家的企业研究经验放到中国企业家群体身上，我们发现并不完全适用。对中国企业和企业家的研究在范围和方法上面临着新的挑战。挑战来自两个方面：一是中国多数成功的企业家行事低调，深入接触他们并不容易；二是如何在呈现其思想精髓的同时兼顾外部环境的反馈性影响，我们还在摸索。

所幸经过多年积淀，我们已经找到一些比较好的平衡点，并且形成了以下三点基本认识。

一、中国经济进入新场景，迫切需要针对企业家

精神和思想展开系统研究

企业强则国家强。在推动中国经济的发展中，企业起着越来越重要的作用。对于这样一支重要力量的特点模式和经验启示，需要集中力量去研究，尤其是在中国经济进入新场景后，更需要形成中国自己的企业经营思想。

中国经济正在转型升级，这40年来，中国的企业家多数是摸着石头过河。东西方企业家除面临的市场环境不同之外，最大的不同则在于“出身”，中国企业家几乎都没有经过系统的商学教育，市场就是他们的战场和课堂。

中国企业家几乎都是从实践中走出来的，是干出来的，而我们针对企业家思想的梳理又相对落后。管理学家和企业家一直在为此努力。

当下，无论是美国还是日本，对本国企业的研究有丰富的经验和历史的传承。哈佛商学院企业史研究和教学在1927年就已经开始，这也是美国企业史作为独立研究领域的发端。

中国站起来了，企业家的能力也更为强大。中国企业家走向中国改革开放第五个10年，而企业经营与管理的总结才刚刚开始，它既迫切又充满挑战。

二、富强自信的中国需要有自己的企业史和企业治理思想

2018年是中国改革开放40周年，2019年是中国改革开放第五个10年的开端。历经过去40年的发展，中国经济总量成为全球第二，中国企业家成为全世界最有影响力的人群之一。

按照全球500强的席位和中国经济体的成长轨迹，无论如何，中国特色企业治理形成的中国模式，在全球企业治理的优秀思想中，应占有重要席位。

目前，中国企业家思想的研究可以说是支离破碎，既缺乏标准范式，也没有形成积淀和规

模。因企业和企业家在推动社会经济发展中的重要地位，企业史和企业家思想的研究必然成为日益受关注的一个领域。

以史为鉴，富强自信的中国需要有自己的企业史和企业治理方法。在GDP的硬实力跑道之外，中国企业的管理思想是软实力的重要体现。

三、企业家既需要创造财富，也要进行精神传承

我们一直在探索，什么是中国的企业家精神？这种推动企业家前进的能量是如何形成一种思想体系并惠及更多人的？我们如何传承企业家精神和思想？企业家在创造物质财富的同时，对于管理的探索所形成的体系如何分享给大众？

创造管理思想的通常是两种人：管理学家和企业家。历史经验表明，管理学家更多是企业家思想内容的提炼者或观察者。

惠普联合创始人威廉·休利特回忆道：“回顾一生的辛劳，我最自豪的，很可能是创设一家以价值观、做事方法和成就，对世界各地企业管理方式产生深远影响的公司；我特别自豪的是，留下一个可以永续经营、可以在我百年之后继续作为典范的组织。”

事实上，任何公司和组织都有生命周期。科学管理原理之所以能穿透时空，长盛不衰，关键在于这种方法论可以在全新土壤里生根发芽、行之有效。

当下，正值中国企业家传承交接关键期，相比财富的交接，中国领先企业和企业家精神、思想的传承更为迫切、重要。

（四）

中国企业波澜壮阔的发展历程和企业家跌宕起伏的生存进化为我们的研究提供了深厚的土

壤，同时中国企业和企业家面临的诸多现实问题也为我们提出了全新的课题和挑战。

应时之需，管理学家、企业家和研究人员面临更为烦琐的研究挑战。我们针对褚时健先生的研究已持续多年，十分重视其具有普世价值的管理理论的总结和梳理。

结合当前深化改革的现实需要，密切关注中国企业和企业家思想的记录、研究与分享，在新形势下，我们迫切需要建立起一个中国企业和企业家思想研究的示范框架。

从中国企业发展的现实需要出发，探索其历史经验；从企业家的经历出发，记录其成长历程，探索企业家精神与思想。我们研究和记录的是企业家的智慧和经验。

“褚时健经营哲学”研究的是在中国影响众多企业家的企业家褚时健。

未来学家阿尔文·托夫勒说，生存的第一定律是：没有什么比昨天的成功更加危险。如果他和褚时健对话，也许就会改变其观点。褚时健数次经历无比凶险的困境，但却一次又一次获得成功。

饥荒岁月，褚时健曾一枪打到两只麂子，他称其为运气。而其后的成功却显然不是靠运气，而是靠一种科学的决策和管理方法。我们一直好奇这种方法是他与生俱来的还是经过后天训练而成的。

在褚时健的管理实践中我们发现了泰勒的科学管理方法和丰田精益管理等各种管理方式的痕迹，而他本人却从未接受过这方面的专业管理训练。实际上，他的管理实践超越了先前某些学院派和企业派。换句话说，褚时健就是褚时健，他的方法自有特色。

很高兴可以通过这套书分享我们的研究成果。我们发现了诸多与众不同的经营法，且这些方法已经帮助相当多的企业获得了成功。当然，我们必须承认，我们所有的研究都来自褚时健的实践，这种实践正随新环境的变化而发生变化。我们希望提供一种可供商学研究分享的范式，作为褚时健成功经营思想的总结和传承。

目前商学教学模式主要有两种，一种偏重理论，一种偏重案例。前者首推芝加哥大学，后

者以哈佛大学最具代表性。相对而言，案例教学更多地被商学院效仿。如今，中国的企业案例研究突飞猛进，但自主创新方面才刚刚开始。

此时，我们又想起了多年前那位引进《哈佛商业评论》杂志内容的编辑说过的话，“中国企业家和管理者的学习任务十分繁重，其中，理念的突破、技术与管理的创新是关键”，引进这些内容，“就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路”。

此种希望，也是我们今天推出这套作品的想法，而与那时的不同之处在于，我们致力于中国本土领先企业家管理智慧的挖掘与分享。

考拉看看企业家案例研究中心

2019年6月

自序 怀念褚老并向他致敬

这是褚老离开后，我陆续写的文章的节选，代为自序。还有一些内容的节选，放到了本书的最后，作为本书后记。

（一）

2019年3月5日下午，收到褚老仙逝的消息，心情无法形容，就是难过。

上一年有人造谣说褚老去世，多希望这又是一次谣言！再看去年写的《褚时健传》，恍如隔世。

其实很少人可以走过91年的时光，老爷子这一生跌宕起伏，苦累欣喜都有，足够精彩。上一年他刚刚完成交接班，如今也算是一种休息吧。

他曾说想把褚橙规模做到年产5万吨，树种下去了，正在茁壮成长，我想他肯定在另外一个世界也能看得到他的愿望得以实现的场景。他懂得和树说话，树也相信他，所以他可以解决那么多关于果树的问题。

周其仁教授曾拜访褚老，他后来评价道：“解决问题是他的生命。”这是一语中的的评价，我认识和了解的褚老痴迷思考，并且这些

思考都针对所面临的现实问题。可以说，褚老脑子里面总是装着问题，总是在不停思考，即便是在生命的最后时光。

也许他天生敏感，所以总是可以找到解决问题的方法，我认识他这8年，他一直在处理各种问题。有一年果子品质下滑，他很难过，为了提高品质，他寻找各种解决方法。最后，为了解决这个问题，他砍了很多树，很多人不理解，但相信他。后来事实证明，他是对的。

老爷子确实是新时代的匠人，胸怀大爱，不单解决自己的温饱，也照顾团队的冷暖，早年跟着他开荒的人没有挨饿；后来他去酒厂、糖厂、烟厂，跟着他的人的收入也逐渐提高了，生活改善了；晚年种橙，周围的农民都很感谢他，褚大爷是他们的天。

金杯银杯，不如老百姓的口碑。

褚老热爱生活，无论什么时候都充满激情，小时候在河里摸鱼，晚年喜欢逛菜市场，买菌子。他的云南口音很重，我最喜欢听他说“我就是要把问题改觉了（解决了）”。他说到做到。

越是接触老爷子，越会认为他的企业家形象有别于大多数企业家。他在谷底时不气馁，在取得巨大成就时，依然痴迷于专业问题，不断探索提高产品品质的方法，他一直用实际行动把企业家精神展现得淋漓尽致。

第一次与褚老见面，我想他关心农业，便给他带了北京嘉博文公司生产的有机肥，他和马老（马建芬女士，褚老夫人）都很感兴趣，聊完天，他们就着手安排拿这个肥料做试验。这是对专业的认真。褚橙的品质和他的投入直接相关，褚老从来没有停止对橙子品质提升的研究。

百闻不如一见，我一直觉得自己比很多记者朋友们要幸运很多，因为我有很多机会接触到褚老。但从现在起，我又与大家一样，成为同样失去褚老的人。以后，褚老只能活在我的记忆里，他的音容笑貌，最多只能通过往日的视频来回味，只能靠文字、想象和回忆去揣摩。

我曾在很多个夜晚梦到和他聊天的情景，往往醒来后一夜无眠。

对于研究褚老的学者，迄今为止我最佩服的就是周其仁教授，他谈道，企业经营和企业家精神的本质，是必须卓有成效地解决问题。

那么，褚老究竟是如何解决问题的呢？同样的问题，我每次见面都会问，他的答案也从来都没有改变过，他说自己就是想把事情做成。

他会一直琢磨一个问题，直到解决它。这既是术，更是道，大道至简，褚老就是一个持续解决问题的人。

他说：“天道酬勤，不勤快的人在任何时候也不会有好结果。人间正道是沧桑。人有顺境逆境，情况不好的时候不要泄气，情况好的时候不要骄傲，做人才能长久。”

（二）

2019年3月5日，褚老永远离开了我们。当天下午我接到消息，悲痛万分，不愿相信；6日凌晨3点，我和考拉看看的联合创始人、出版人马玥从成都赶到玉溪殡仪馆，我们在门外久久沉默，悲伤不已。

灵堂诵经声中，褚老离我们那么近又那么远。他安详如睡着一般，我们数次见面，而这一次却是永别……出门寒风起，雨突然如豆下，泪

已如泉涌。

褚老是对我影响至深的人，我因他而改变了人生轨迹，我们第一次见面从谈论肥料开始，后来我辞职参与褚橙的销售和推广，然后又和内容团队考拉看看一起，持续多年研究他的管理、智慧和精神。这是一套纪念他的作品，也是我们希望传承他的企业家精神和智慧的作品。

这套书数易其稿，定稿前夕，我们和褚老天各一方，不能相问。按原计划，3月下旬我们赴滇，请他审阅，而今只能留下永远的想念。

褚老是影响企业家的企业家，研究褚老的人很多，但是我可以非常自信地说，我们的研究既有独特性，也有领先性，截至目前其可借鉴性没有超越者，但我希望以后有团队可以超越。

我们是褚老二次创业的研究者、见证者和参与者，也是研究褚老时间周期最长的团队，目前公开出版的《褚时健传》（李开云、张小军著）、《褚时健管理法》（张小军、马玥著）、《褚橙方法》（张小军、熊玥伽著）等多部作品已达数百万字，而我们这套作品研究的重点方向是管理、经营和干法。

褚老的企业家精神之一是面对不确定性的笃定和坚毅。企业家精神之外，从操作层面来看，就是管理、经营和干法。

我们持续的研究所得之一是，无论在什么样的经营环境中，每一个经营者都面临许多问题，而解决问题的能力决定了经营的半径。褚老取得一个又一个新业绩的同时，依然面临种种困难，从来没有所谓坦途的时刻。

所有的成功都有迹可循，大道至简，学习是路，褚老的经营和管理

之道，适合各个领域的人学习。

我们希望这套书可以让你得到一些东西，经营没有止境，无论我们成功与否，都需要持续学习。当你打开这套书的时候，我想你已经开始了一段全新的学习旅程。接下来你会看到褚老智慧的真谛，既关乎思想也在于技巧，这都是我们长期研究的成果。我们坚信，只要你领略其中一二并付诸实践，小治则有改变，大调则脱胎换骨。

最后必须说明的是，完成这套书的写作，是我的心愿，更是一群人的共同努力，这里面既聚集了专业的研究者，还包括数位畅销书作家及褚老家族的成员。

这套书是我和考拉看看多位作家联合创作的，而真正的作者应该是褚老本人，我们不过是一群搬运工或者说观察者和见证者。

关于这套书，我们希望分享的是褚老的企业家精神、使命感和奋斗不息的勇者激情，不忘初心，矢志奋斗。

我们坚信，每个人都可以学习书中的精神和方法，而且可以变得更好！

感谢褚老，感谢我所有的搭档！

感谢所有的参与者！

感谢读者！也欢迎大家给我提出意见，邮件请发送至我的个人邮箱24973558@qq.com。

张小军
2019年5月

于云南玉溪、成都考拉看看图书馆

目 录

[前言 褚时健是如何干的](#)

[第一部分 发自内心热爱事业](#)

[第一章 认定一样东西](#)

[年轻人不要急](#)

[活着就有希望](#)

[成功的关键因素](#)

[把握当下](#)

[慢慢积累](#)

[第二章 热情面对工作](#)

[找乐趣](#)

[热爱才是动力](#)

[不停去琢磨](#)

[没什么是不可能的](#)

[第三章 迎难而上](#)

[苦难是财富](#)

[没有过不去的坎](#)

[从人开始](#)

[有风险，也有机会](#)

[反弹力](#)

[第二部分 找到正确的工作方法](#)

[第四章 精益求精](#)

[专注做好一件事](#)

[力争做到最好](#)

[抓住核心问题](#)

[对事情负责](#)

[不断尝试](#)

[第五章 拥有同理心](#)

[利他思想](#)

[与人共鸣](#)

[改善员工生活](#)

[让合作者赚钱](#)

[又做又带](#)

[第六章 肩负社会责任](#)

[授人以渔](#)

[反哺教育](#)

[改变一个地区](#)

[对社会有贡献](#)

[第三部分 认真去解决每一个问题](#)

[第七章 企业家精神](#)

[仁义是做人的根本](#)

[机会与风险](#)

[居安思危](#)

[山高人为峰](#)

[第八章 认真](#)

[直面困难](#)

[做事要讲究方法](#)

[下功夫](#)

[路是走出来的](#)

[第九章 解决问题](#)

[按规律来](#)

[致力效益](#)

[做出改变](#)

[解决即前进](#)

[后记 一生而有涯，而奋斗无涯](#)

[返回总目录](#)

前言 褚时健是如何干的

从酒厂到糖厂，从烟厂到橙园，褚时健很少评论自己的业绩。然而，无论是作为企业管理者，还是作为创业者，他都取得了辉煌的成就。他所有的业绩都是干出来的，用他自己的话说：“干事，就是把事情整（干）成，只要认真，就干得好！”

我和考拉看看企业案例研究中心的研究员、作家，持续关注和研究褚时健的经营和管理之道已经超过8年的时间，我们一直在探寻的是，褚时健因何成功？他的经验如何惠及更多的企业管理者和创业者？

我们时常会做一个假设：面对同样的情况，褚时健会怎么干？在这本书中，我们会逐步分享我们的理解和认识。

（一）

最近几年，褚橙成为人气爆棚的网红，火遍大江南北，借助一颗颗大小、颜色、口味统一的“励志橙”，昔日“亚洲烟王”褚时健再度进入人们的视野，成为众多企业家和普通消费者追捧的对象。

褚时健是一个极富争议的传奇人物，他没有高学历，更不是海归，但粉丝众多，是能够影响企业家的企业家。在过去的91年里，他经历过太多起伏和磨难。尽管遭遇无数坎坷，但褚时健的每一次反弹，都无比精彩，甚至比之前跳得更高。他做过乡长、区长，参加过游击队，任过

连队指导员，差点在战场上倒下；他先后在农场、畜牧场、酒厂、糖厂干过，而每到一地，表现均令人艳羡。

当然，最让人津津乐道的，还是他的两次创业。1979年，褚时健出任玉溪卷烟厂厂长，不到20年时间，他成功将玉溪卷烟厂做到亚洲第一、世界第五，他本人也被称为“亚洲烟王”；2002年，75岁的褚时健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，85岁的褚时健种出的“褚橙”通过电商售卖，常常被抢购一空，他一举成为“中国橙王”。

从“烟王”到“橙王”，是外界给予褚时健非凡人生的褒奖，更是发自内心的尊敬。不过，对褚时健本人来说，他干任何事情时，并没有想过太高的目标，只是全身心投入，一门心思把事情干好并做到极致，最终结果经常远超预期。褚时健做事勤快是出了名的。当年，在酒厂酿酒时，他敲敲瓦罐就能听得出来酒精度高不高，酒的质量好不好，还可以用手感知酒大概是几度。这种境界，好比剑术大师，真正做到了人剑合一。正是这些通过自己亲手摸索出来的经验告诉他，只要你认真去领会去感受，你的感觉就会比别人灵，而认真去感受的背后，其实源于那份责任心。

这个世界上的绝大多数人都离不开工作，工作也占据了我们一生中的大部分时间，毕竟工作是安身立命之本，但不同的人，对工作的态度不同，最终的结果也大相径庭。那些浑浑噩噩、得过且过、被工作推着走的人，注定是历史烟云中的小水滴，最后消失于无形；而那些勤于思考、不抱怨、保持平和心态且积极主动解决问题的人，有可能成为一个时代的传奇，受世人敬仰，如日本“经营之圣”稻盛和夫；始终把“认真”二字融入日常工作之中的褚时健，亦是如此。

比褚时健晚4年出生的稻盛和夫，比前者幸运得多。最起码，他有可能会进入一所地方高校鹿儿岛大学学习。稻盛和夫27岁时创办京都陶瓷株式会社；52岁时创办第二电信（现名KDDI）。令人称奇的是，这两家公司在他的带领下竟然双双进入世界500强。不得不说，稻盛和夫在企业经营方面的天赋极高。这一点，在他25岁时便开始显现出来。当时，年纪轻轻的他在精密陶瓷领域就有了划时代的发明创造。不过，让稻盛和夫闻名于世的，还是其企业家身份。在一些研究者看来，稻盛和夫本质上是一位追求正确思考和正确行动的哲学家，甚至有人认为稻盛和夫是集科学家、企业家、哲学家于一身的人物，这一复合型特征，在人类历史上也是少见的。

稻盛和夫之所以能够取得如此高的成就，被各国企业管理者视为精神引路人，与他数十年如一日地热爱甚至迷恋工作密切相关。在他看来，无论什么工作，只要全力以赴去做，就能产生很大的成就感和自信心，而且会产生向下一个目标挑战的积极性。事实一再证明，成功的人往往都是那些沉醉于自己所做之事的人。

稻盛和夫在其名著《干法》前言里写道：“在今天的年轻人中，有一种明显的倾向在滋长，那就是不喜欢工作，厌恶劳动，并且还会尽可能地逃避工作的责任。有的人把‘努力工作’‘拼命劳动’看得毫无意义，他们甚至对积极工作的人报以冷笑和鄙视。同时，社会上还出现了恐惧劳动的倾向。”稻盛和夫认为，工作是对万病都奏效的灵丹妙药，通过工作人们可以克服各种困难和考验，让自己的人生时来运转。尽管他遭遇一连串的磨难，甚至在大学毕业后，经老师的推荐才进入了京都一家制造电瓷瓶的小公司，而且在上班后第一个月没有如期拿到工资，但他拼命投入工作之后，人生的齿轮开始由苦难和挫折的方向朝着幸运的方向转动了。此后，他的人生进入崭新的状态，充满希望，不断成

功。[\(1\)](#)

（二）

褚时健是不幸的，又是幸运的。不幸的是，褚时健曾跌落谷底。幸运的是，他重新站了起来，并被更多的人记住并崇敬。

2012年10月底，褚橙通过电商首次进京的消息经媒体报道后，王石在微博上留言：“巴顿将军语：‘衡量一个人的成功标志，不是看他登到顶峰的高度，而是看他跌到低谷的反弹力！’”这条微博被疯狂转发，徐小平、何力等人纷纷表达对褚时健的“敬佩与支持”。

没有谁的人生是一帆顺风的，如同一年有四季，前一秒晴空万里，说不定下一秒就是暴风骤雨。之所以少数成功者能站上人生巅峰，是因为他们经历的苦难更多、感悟更深、眼界更高。

1995年2月，一封举报信使褚时健的烟草生涯戛然而止。1995年12月，褚时健先行入狱的女儿在狱中留下了遗书后自杀。1999年，云南省高级人民法院那份长达8000字的判决书，宣布褚时健因巨额贪污和巨额财产来源不明罪被判处无期徒刑，剥夺政治权利终身。2002年，因患严重的糖尿病获批保外就医。当年，褚时健承包了一片2400亩的荒山开始种植橙子。

人们很难想象，面对这段灰暗的经历，褚时健是如何能够承受住巨大的压力并勇敢站立起来的。王石曾感慨地说：“得知褚时健保外就医后，专程到云南山区探访。发现褚老居然承包了2000多亩山地种橙子，橙子挂果要6年，他那时已经75岁了。”他打内心里佩服地说：“人生

最大的震撼在哀牢山上！”

有人曾经问年龄比褚时健更小的著名企业家柳传志，75岁时若再跌入谷底会如何，柳传志说：“我肯定会心灰意冷，随便做点什么了。”

人都是要有一点精神的，尤其是遭遇逆境或重大挫折时，这种精神足以支撑着你闯过激流险滩。如果我们把命运比作实力强大的拳手，即便经常要挨上对方几记重拳，只要你咬牙不倒，就有机会打败对手。

有媒体将褚时健的这种精神称为“逆商”，其实“逆商”是一种在前进中直面困难，并从困难中重新站起来的精神。虽然人们很难知晓褚时健到底依靠何种力量重新站上历史舞台，并不断攀越新高度的，但在心底深处，肯定有自己默默坚守的东西。

企业是由一个个的人组成的，而在这些人中，管理者无疑处于核心位置，起着领头羊的作用。领头的人不但要有面对逆境永不言退的霸气，更要有把企业带向康庄大道的正确做法。作为中国第一代本土企业家的代表人物，褚时健身上闪耀着打上时代烙印的“逆商”精神。他经历无数坎坷，不但没有倒下，反而愈战愈勇。

他数次于危难之际接手困难企业。每一次，摆在他面前的都是一个烂摊子。但褚时健的字典中没有“困难”二字，他说：“这世上，太顺手的事情不多。不怕，再难的事情都不难；怕，再容易的事情都难。”

因为家庭的原因，褚时健从小就有一种迎难而上的精神。少年时，父亲早逝，褚时健就担起了家中重任。在地委和行署工作期间，他用自己的方法将复杂的征粮工作干得得心应手。

正是因为经历过太多磨难，褚时健每次都能将处于窘境的企业带向成功。而除了强大的精神力量，褚时健最值得人们学习的地方之一，就是身先士卒，想方设法解决问题，并用科学的方法让工作变得更高效。

1963年，褚时健出任新平县曼蚌糖厂的副厂长，当时，该糖厂是一个员工不到200人、年亏损达到20万元的小厂。为了尽快将厂子从濒临破产的边缘拉回来，褚时健带头泡在车间，沉下心来研究工艺，他将传统的3个滚筒压糖变成了12个滚筒压糖，如此一来，甘蔗中的糖分被充分提取。加上褚时健严格控制成本，该厂仅用一年时间，便由亏损转为盈利。

通常，人们看到的是敢于承担重任并不断取得成功的褚时健，但在儿子褚一斌眼中，褚时健是一个极度标准化、极度机械化的人；而在王石眼中，褚时健是一位精算大师。褚时健曾说，也许别人做完一件事差不多就行了，但他自己坚持说不行。比如，他要采集一个数据，这次不满意，要重新再来一次，如果又不满意，还要再来一次。

现在很多人都比较浮躁，但褚时健心中有一种定力。曾有人问他，为什么75岁了还要来种橙子。褚时健回答说，很简单，不甘心，不想活得这么寒酸。有人说褚时健是一个工作狂，是一个工作的永动机，他自己没有什么爱好，但做什么事情都要做好。

（三）

最近几年，中国跃升为世界第二大经济体，科技发展日新月异，在现实的激烈冲撞下，不少新观念层出不穷。其中，“啃老族”增多就是一大新现象。事实上，“啃老族”并非找不到工作，他们通常有谋生的

能力，只是主动放弃了就业的机会，宁愿赋闲在家，打打游戏混日子，日常衣食住行开支全靠父母承担，而且消费时喜欢追求名牌。

“啃老族”的出现，原因是多方面的：高等教育日趋普及化，大学毕业生越来越多，部分人总觉得自己学历不低，拉不下面子去做“档次”不高的低薪工作。此外，“80后”“90后”从未经历过饿肚子的痛苦，没有吃不起饭的紧迫感，这也直接导致部分人对工作的需求不高。

其实，邻国日本也曾出现过这一现象，并引起稻盛和夫深深的忧虑。

在《干法》一书中，稻盛和夫写道：日本这个国家迎来了一个“没有方向的时代”。一方面，人们找不到前进的明确指针；另一方面，人们又面临许多过去未曾碰到过的问题：社会趋向于少子高龄化，人口减少，环境恶化等。同时，人们的价值观本身也陷入了混乱之中。对于人生中费时最多的“劳动”的观念扭曲，以及对于“工作”的认识改变，正是价值观混乱的表现。稻盛和夫发出疑问，“人为什么要工作”“劳动究竟为了什么”这么重要的问题却无人探讨。刚踏进社会的年轻人，把工作视作剥夺人性的苦役。甚至很多人干脆不求职、不工作，选择在父母的庇护之下混日子。要不然就不务正业，靠打零工糊口。看到这种令人痛心的情况，稻盛和夫说，无论如何，他要把自己对“工作”的正确认识告诉这些年轻人。

对于大多数人而言，达到一定年龄后，都要工作，而工作有三个最本质、最重要的问题，即“人为什么要工作”“怎样才能爱上工作”“怎样更出色地工作”。

对于“人为什么要工作”，如今大多数的人回答都是为了赚钱。但

对于出生于20世纪20年代末，经历过计划经济、改革开放等重大历史阶段的褚时健来说，这个答案可能是难以接受的。毕竟，当时的时空背景，如何通过努力工作吃饱饭、为国家多做贡献是第一要务。对此，稻盛和夫认为无可厚非，褚时健也坦言，创业种橙子，也是为了生活。按照马斯洛的需求理论，吃喝穿住是最基本的生存需求，只有挣到钱，才能维持基本生存。

对于“怎样才能爱上工作”，稻盛和夫提出的办法有几点，包括改变“心态”、“迷恋”工作、倾听“产品的哭泣声”、成为“自燃型”的人等。

与稻盛和夫不同，没有学习过专业管理知识的褚时健，并未提出太多理论。作为实战型管理学大师，他的理论更多来自坎坷的人生经历和生活实践，以及他不断进行的思考与总结。

或许，褚时健没有研究过当代管理学大师的理论，但他对员工和工作上的一系列做法，与最先进的科学管理方法是高度吻合的。比如，早期在糖厂，中期在烟厂，后期在褚橙，每次面对难题，其他人无计可施时，褚时健都是第一个冲在前面，蹲下身来，充分调动脑海中一闪而过的灵感，寻找解决办法。而这种做法，是褚时健几十年如一日，对工作始终保持持续的热情训练出来的。

众所周知，历史上很多成功的企业家，在长期的经营过程中，经过时间磨砺，逐步形成了自己的一套管理方式或工作方法，有的人还出版了大量的管理学理论专著，供其他管理者或后人学习借鉴。

第二次世界大战之后，随着和平与发展成为时代主流，社会经济得到空前发展。而时代环境的改变，也对企业经营者提出了更高的要求。

为了在形势复杂多变的商品经济大潮中立于不败之地，要求企业家同时拥有管理专家、理论家、冒险家、思想家、政治家等多重身份。

从某种意义上来说，褚时健似乎没有庞大成型的理论体系，但他有自己的一套通俗且接地气的理解。

在他看来，从个体来讲，人要有所作为，有所作为不光是为国家做，为集体做，也是为我们自己做；要把它做好，做不好事情就没作为。一个企业如果对社会没有好处，就没有存在的必要。每个人总要担负一定的责任。

有趣的是，如果我们认真梳理褚时健91年的人生历程就会发现，他的理论体系正悄然成型，并变得日渐丰富起来。比如，在褚时健身上，一旦他认定了一样东西，浑身上下就有一股子干劲；对于工作，他认为只要认真就能做得更好，人生最大的兴奋点是工作；在管理上，他始终认为，永远都不能让别人吃亏；在社会责任方面，他认为给社会的越多，企业成就就越大；在做人方面，他认为仁义是根本……

褚时健的人生，充满传奇色彩而又让人亲近；褚时健的故事，精彩纷呈而又令人回味。

这一本书，是我们继总结褚时健的管理和经营思想的第三本作品，它和前两本的不同之处在于，我们从干法的角度出发，来分享褚时健的人生经历与智慧。

当你面临困难时，试想一下，如果是褚时健会怎么干。阅读完本书，我们相信，你的行动会不一样。

[①](#) 稻盛和夫.干法 [M] .曹岫云，译.北京：机械工业出版社，2015.

第一部分 发自内心的热爱事业

无论在何处，即使在最困顿的岁月里，褚时健也绝不向逆境妥协，而是执着地用智慧找到向阳之路。[书籍分享V信 zmxsh998]

要战胜恐惧走出困境，对于褚老来说很简单：足够的坚持，十分的热情，活着，未来就会有希望。

恐惧是什么？对于褚时健来说，恐惧是他15岁时失去父亲后用稚嫩肩膀扛起整个家的忧虑，是他听闻因贪污牵连的女儿在狱中自杀的绝望，是他锒铛入狱后保外就医时已是75岁高龄，兜兜转转，一切仿佛回到原点。但对于褚时健来说，这些磨难都是人生的财富，在他的人生字典里，就没有“消沉”两个字。

2400亩地！10年来，褚时健和老伴在哀牢山细心耕耘每一块土地，有时候就住在农田旁、能看见星星的帐篷里。10年后，“褚橙”上市，褚时健已从“一代烟王”蜕变为种橙专业户。一夕家破人亡，一朝东山再起，恍若一夜之间，却已间隔10年。在困境中，褚时健靠的便是韧性，把握当下、活在未来的乐观和勇气。

在被打入“右派”的凄凉岁月中，褚时健身患疟疾所幸捡回一条命，之后顿悟了那时的活法：“人随时都有可能死，也随时都有可能活。所以那时我就明白人只要活着，把每一天安排好，就是对人生负责任。”

在元江红光农场的日子非常难熬，但有褚时健在，尽管赶上“三年自然灾害”，别人连饭也吃不上，可他们农场偶尔还能吃些鱼和野味。为了钓鱼，因为没有线，褚时健就把衣裳拆了扭成细绳拴着鱼钩去钓，甚至动用炸药。

无论在何处，即使是最困顿的岁月里，褚时健也绝不向逆境妥协，而是执着地用智慧找到向阳之路。

要战胜恐惧走出困境，对于褚老来说很简单：足够的坚持，十分的热情，活着，未来就会有希望。

第一章 认定一样东西

现在，很多人都比较浮躁。但我的心中有一种定力，我知道按照我的这种慢的做法，也能赶上那趟车。

——褚时健

褚时健为何能够连续干成想干的事情，在这本书里，我要分享的是褚时健的基本干法。我始终认为，要借鉴褚时健的经营管理策略，必须从认识他的经历开始，我相信这些干法是他发自内心的力量，是内生动力。

坚持，对于现在的人来说是一件挺难的事儿，但对于从前的人来说很简单。父辈们多数待在同一家集体单位从青年直到老去；锻造铁器的师傅挥了一辈子铁锤，炉火熄了又燃，从不止息；表只戴那一只，人只爱那一个。

现在，放在人们面前的诱惑很多，让青年人一辈子只做一件事，并不容易。不喜欢就换，心情不好就不做。在深圳三和人才市场，多的是浪荡街头、做一天工作便歇息一天的年轻人。

毫无定力、浮躁成了困住现代人前行的枷锁。

也有青年人背着壳像蜗牛一样笨拙地向上爬，但身边一个又一个一夜暴富的创业者或一夜成名的“网红”，给了他们暂时难见回报的努力沉重一击。

人生自古多曲折，路上总是时而风雨交加、时而霜雪侵骨，但也伴有阳光雨露、彩霞满天。现代青年人的这些忧愁，对于经历了鬼门关考

验和痛失爱女的褚时健来说，都不算事。

褚时健70岁入狱，73岁保外就医，75岁开始种橙子。褚橙一炮而红，在刷新了消费者味蕾体验的同时，更一跃成为中国橙行的业界标杆。同时火起来的还有褚时健本人，令很多年轻人难以想象的是，他的人生道路是一条“V”字形。他给年轻人很多宝贵的人生经验，“年轻人不要急，在低谷之中耐得住寂寞，持之以恒方能扭转局面”。

持之以恒，就是褚时健所讲的“夯劲”：认定做的事情，就一定会死磕到底。褚时健对种植业并不精通，但他认定自己闲不下来，认定自己还能从中找到成就感，于是他就一头扎进学习当中。栽培、剪枝、灌溉等每道工序都从头学起，经过反复摸索，最终成为种橙专业户，成就了一代“橙王”。

他告诉我们，尽管命运捉摸不定，人生道路曲折不平，但只要活着，想做什么都不算晚。凡事慢慢来，一切来得及。

年轻人不要急

随着褚橙的成功，越来越多的陌生人登门拜访，在身体允许的前提下，褚时健会抽出时间和拜访者聊一聊。

他告诫拜访者，最重要的干法是不着急，从放慢心态开始。基本上所有拜访他的人年龄都比他小，所以他的总结就是“年轻人不要急”。

75岁再创业，褚时健让世人惊叹。特别是选择种橙子时，不少人都觉得不可思议。熟悉水果行业的人都知道，橙子的生长周期长，不像褚时健之前做的烟草，今年种植，明年便可以销售。橙子从育苗到挂果，非得等上五六年不可。

对于一个青年人来说，四五年弹指一挥间，但是对于褚时健而言，四五年充满了太多的未知数。褚时健自然也知道这个道理，他曾经坦言：“我75岁种橙子，等挂果也就80岁了。”

在哀牢山上，褚时健带着技术人员，从肥料配比、浇水频次、开花时间控制，每个细节都一一坚持用实验进行控制。曾经的农业生产是靠天吃饭，但褚时健用工业化制度经营，把农业对自然气候70%的依赖度降到了30%，因此，他种出了大小一致、酸甜适中的橙子，这样的橙子一上市就获得了消费者的一致好评。

到了2012年，褚时健种橙子已经走过10个年头，通过线下渠道和线上电商，“褚橙”的名气迅速响遍大江南北，人们惊叹，曾经的“烟王”已经变为名副其实的“橙王”。成功并非一朝一夕，从2002年到2012年，十年如一日。褚时健慢工出细活，终于获得市场认可。10年间，有多少诱

惑让人侧目，又有多少困难让人放弃，但褚时健一心种好橙子。

褚时健的慢工出细活与现今的一些社会现象形成了鲜明的对比，如今是一个快餐时代，人人都在追求速成之法。“七步学会投资”“90天英语速成”，仿佛速度是一个人成功的关键。但是欲速则不达，很多聪明人往往一马当先，却因为急于求成而最终走向失败。

稻盛和夫在《干法》中曾说道：企业家总是会面对两种员工，一种是头脑灵活、聪明伶俐的，另一种是反应迟钝、忠厚老实的。经营者往往会倾向于选择前者。但是根据他几十年的经验来看，后者往往能够为公司贡献更多的力量。因为头脑聪明者更易务虚，心思灵活，很难聚焦于一点并持之以恒。而“迟钝者”做起事来不知疲惫、孜孜以求，虽然刚开始处于劣势，但是通过持续努力，便会获得质变。

不仅员工如此，领袖也一样。我们周遭不乏七十二般变化的齐天大圣孙悟空，却缺少信念坚定、始终如一的唐三藏。从长安到灵山十万八千里，多少人败在了自己的脚下。每年都有大量刚毕业的学生进入褚时健的果园里工作，褚时健会让他们从基层做起，磨砺心志。曾经有几个年轻的小伙子，在果园工作不到一年，便向褚时健讲，自己想去创业，每天在这果园里务农实在是“太委屈自己了”。褚时健便对他讲道：“如果你能再坚持两年，就会成功，为什么？磨炼你的‘心气’，你现在耐不住自己的性子。”

2014年褚时健接受《中国青年报》的专访，也曾表示现代的年轻人都太急了。“现在社会上太多人想做些可以一蹴而就的事，都想找条直路走。尤其年轻人，大学读完书进入社会刚几年，就想搞出名堂，实际不是这样。人生很多事，不是一条直线。”⁽¹⁾

褚时健讲出了当下时代的弊病，中国人仿佛是全世界最着急的民族。现在的中国人普遍处在“焦虑”中，每个阶段都在不断追逐，但所追逐的很多都是与自己现阶段生活不匹配的高标准，生活过得像赶场一样，一旦不能完成目标，就会产生深深的焦虑。不论生活和事业，他们都急于获得短期回报，做什么事都想一蹴而就，而忽略自己本身的实力和经验的不足。

正如近几年，大众创业成为热门话题，许多人只看到创业成功者的光鲜亮丽，却没看到其背后所积累的经验 and 智慧。因此很多人盲目跟风，没有分析市场和自身产品的竞争力，最后只能淹没在创业的浪潮里。很多人会好奇，为什么褚橙能成功？褚橙的成功，源于褚时健在创业初期的调研和观察，在种橙时对技术和人员的精细化管理，以及对橙子质量严苛的标准化管埋。这每一点都是褚时健宝贵的人生经验，不是三两年就能领悟到的。

在另外一次采访中，对于现代年轻人想“一夜暴富”的浮躁心态，褚时健也发表了自己的看法：“时代不同了，年轻人期望值很高，很多人想一夜暴富，不能承受短期内没有回报的事。而我年轻时，一家三口人从昆明到玉溪，看到修路工人们临时住的房子，都十分羡慕。当时我们都觉得一辈子能住上这样的屋子，这一生就得了！”⁽²⁾他认为现代年轻人凡事都想得很简单，总想找现成，靠大树，撞运气，没有认真去钻研技术和专业，对工作没有太多的耐心和毅力，所以有的人做了很多事却一事无成。

他还说，种褚橙已经10多年，褚橙的名声也是逐渐累积起来的。这10多年并不是一帆风顺的，也遭遇过很多困难和挫折，攻破一个个难关后，他才有了现在的成绩。现在年轻人还有很多时间，不要急于成功，先要修炼好自己的内功，增加自己的经验和专业能力。成功不是那么容

易的，需要时间去积淀，花时间一步一个脚印、脚踏实地地钻研自己的产品，这其中更需要坚持，以及在坚持中不断去完善。

活着就有希望

褚时健把烟厂和褚橙带到了新的高度，这些业绩不过是他内心坚毅及付诸行动的表现而已。其实褚时健的经营管理思想也是逐步探索出来的，他干的很多事情，并非多数人理解的追求财富，真正的原因是好好活着。

何谓活着？褚时健的干法就是不断解决问题。他对生活总是充满希望。

著名的物理学家霍金说过：“无论命运有多坏，人总应有所作为，有生命就有希望。”褚时健历经坎坷，生活的真谛对他来说，就是把握当下，活在未来，因为生活总会给人们留下希望。

褚时健一生跌宕起伏，几经大起大落。而世事流转，他依然阳刚十足。不难发现，他的人生并非直线，而是一条曲曲折折的岁月长河，挫折与坎坷裹挟其中。^③他烤过酒，扛过枪，待过机关单位，下过农场，经营过戛洒糖厂、玉溪卷烟厂，却又在辉煌之际突然锒铛入狱，75岁保外就医后不甘清闲，他再次开启了全新的创业之路。

褚时健曾公开表明，自认为他人生的最低谷阶段，是下放到元江红光农场改造的那段时间。那时元江的冬天异常寒冷，长时间、高强度的工作加上有限的粮食，让褚时健吃了不少苦头。当时褚时健生过一次大病，全身无力，甚至无法起身。连续躺了四五天后，鼻子开始不停滴血，嘴里也有血，血满了只能一口咽下去，最后他连咽的力气都没了，人也昏了过去。那时农场里许多人都有疟疾，严重者甚至因此而去世。

当时褚时健意识到自己应该也得了疟疾，自己也可能命丧在这个农场，躺在床上的他，思想非常悲观。⁽⁴⁾

天无绝人之路，当时在农场改造的医生罗载兴听说有个人快要病死了，立即前去看病。此时褚时健已经昏迷不醒。经过观察，罗载兴确诊褚时健感染了严重的疟疾，为此，他拿出压在药箱里的两片西药“奎宁”给褚时健喂了下去。第二天，褚时健的状况就有所好转，不流鼻血了，烧也退了，精神也一点点恢复过来了。

病情稳定后，从鬼门关走了一遭的褚时健，继续每天日出而作、日落而息的生活，但此时他的心态已经大变。几十年后他回忆道：“当时我感觉离死的距离很近，人随时都有可能死，也随时都有可能活。所以那时我就明白人只要活着，把每一天安排好，就是对人生负责任，想得太多没有任何意义。”有了这段特别经历，褚时健在后来企业经营中日渐显露出想做就做、做就做到极致的性格。他这种雷厉风行的作风，不是头脑发热的故作姿态，而是经历生死后的一种人生品格。

1995年，褚时健的妻女进了监狱，罪名是投机倒把。褚时健回忆，当时妻子马静芬感觉天都要塌了，因为褚家和马家从来就没有人坐过牢。马静芬刚进监狱时，一连4天不吃不喝，然而，即便如此，她也从未想到过死亡。对于褚时健夫妻来说，坐牢不可怕，人不会轻易死去，但最大的灾难就是女儿不在了。1995年12月，褚映群在狱中留下遗书自杀身亡。得知消息的那一刻，一辈子没哭过的褚时健打电话给他的律师马军，在电话里号啕大哭，说：“姑娘死了，姑娘死了，死在河南，自杀了！是我害了我姑娘，姑娘早就跟我说叫我退休，可我一直想着多干干，把我们厂再做大一点，我要是早听姑娘的话退休，姑娘就不会有今天……”马军至今还没有忘记当时看望褚时健的场景，褚时健一个人坐在沙发上，屋子里黑乎乎的，只开了一小盏台灯，平日里一向雷厉风行

的褚时健那时就像一位孤单无助的老人.....

在两位老人的心里，只要不是攸关生死的事，任何事情都不算大事。正是这个原因，当马静芬得知褚时健的最后宣判结果时，心中反而踏实了，因为老伴儿可以活着。也正是基于这个信念，褚时健夫妻即便在监狱中4年多的时间未曾见面，却依然可以做到相濡以沫。后来马静芬先出狱，便每周去看望丈夫，低谷的日子也就这样度过了。褚时健说，夫妻最难得的是甘苦与共。

既然经过此劫，幸而大难不死，那就不能白白地活着。褚时健大半辈子都在商界打拼，而且做的都是与农民、农业息息相关的事情。早在“红塔山”时代，褚时健在上游与烟农、烟田密切联系，在下游与各大市场、经销商接轨，几十年下来，以工作为“戎马”的习惯早已养成，更不是一场牢狱之灾就能冲蚀的。褚时健身处牢房时，弟弟来看望他，给他带了橙子，他吃过以后觉得好吃，“褚橙”计划便有了雏形。

2002年，褚时健带着妻子上了哀牢山，对此，褚时健说过这番话：“种果树有一个好处。春天开花，夏天果出来，秋天收了。每一次来的时候都有一点变化，希望就在这里。人有希望就好，活着就会有希望。”

四十而知天命，那么年过七旬本是颐养天年的时期，离开监牢自当好生调养，但褚时健亲上哀牢山种橙，似乎又是在给自己找苦头。他的做法自然引起很多人的不解，甚至惊讶。但褚时健从来都有着自己的主见：“当时我说闲着也是闲着，就当自己给自己找点乐趣吧。当时我是认定搞这个了，别的我也不会搞，就喜欢有自己的一块小天地。”

每个人的轨迹不尽相同，尤其是到了一定年龄的时候。有人选择停

下来安享，有人继续兢兢业业，也有人继续奋战在一线，或是切换角色开辟另一番天地。当了大半辈子农妇的摩西奶奶到了70多岁才开始画画，结果一举成名，为后人留下深刻的启迪。在摩西奶奶的鼓励点拨下，处于迷茫时期的村上春树开始写作，成就了另一番人生。如果摩西奶奶和村上春树只是沧海一粟的个案，普通大众很难真正了解到个中缘由，那么褚老的劫后重生切切实实为我们证明了一个道理：只要活着，什么时候开始都不晚，只要想做，任何时候都不晚。因为希望一直都在。

成功的关键因素

我问过褚老很多次，是什么原因让他很成功？这其中有什么秘诀吗？

褚老每次面对我的问题时，答案都如出一辙——认真干。这不是什么具体的技巧，而是要从心开始。

人的一生，说长不长，说短也不短，我们终其一生其实都是在摸索、寻找适合自己的生活方式，适合自己的工作事业，适合自己的爱人、朋友。有的人很快就能找到方向，大步前进，而有的人一辈子都在摸索中彷徨。人们曾经提倡非黑即白的世界观，比如，刻苦努力是对的，懒惰闲散是错的。然而，到了个性化的今天，对于人生的过法已经没有一个明确的评判标准。

于是，当新闻屡屡爆出某个人套现多少亿元，某个人嫁给富翁，某家公司融资上市这样的消息时，总能成为大众焦点，有人唏嘘，有人追捧，似乎“不劳而获”“快速变现”这样的词已经成为当下国内的热点。然而，纵然每个人心中都有自己的一杆秤，当我们看到“褚橙”在国内水果市场犹如一匹黑马杀入时，都不由地感到震惊，甚至百感交集。随着“褚橙”知名度的打开，褚时健这位沉寂已久的老人再次回到了公众视野。在许多人眼里，褚时健颇有王者归来的风范，但这背后是无尽的辛劳和坚持。

褚时健和老伴在哀牢山包下2400亩果园时，他们已经是70多岁的老人了。他们种下了24万株小树苗，然后看着它们一点点长高、发芽、开

花、结果。刚开始种橙子时，褚时健带着老伴每天穿梭在山间地头，最苦的那段日子，山上没有住宿的地方，褚时健便索性在果园搭起了简陋的棚子。还好当地降水较少，气候干燥，不然抬头便能看见星空的棚子必定挡不住风雨。

这一埋头就是6年。

褚时健花了6年时间，驯化漫山遍野的冰糖橙。哀牢山降水较少，再加上云贵高原以喀斯特地貌为主，地表水稀缺。曾经在这里种植的满山甘蔗，在有些干旱年份甚至毫无收成。褚时健在经过一番实地勘察之后，开始运作水源：从哀牢山到基地这段，他投资了138万元架设了两条饮水管；在基地内又投资64万元建立6个蓄水池，安装灌溉输水管道58.3千米。之后，他又安装了微型喷灌设备。^⑤

水源问题解决之后，他开始对肥料、修剪等进行严格要求，连枝丫需要保留和修剪多少厘米都有具体的数字，并督导工人严格执行。为了种好橙子，通常下午3点刚过，70多岁高龄的褚时健就头戴一顶草帽，顶着高原炽热的阳光，带领着几个作业长走进果园，查看果树及果子的长势。随着年龄越来越大，褚时健的腿脚不太方便了，蹲下去就站不起来，因此他在果园里的步行巡视变成了坐车巡视，在果子成长的几个关键时期，他不光要亲自看看树，还要看到果，蹲不下去，他就让别人扒开枝叶，他必须看到果实真实的样子。

对于种果树，褚时健最初也是门外汉，但他很喜欢钻研问题，做很多事情都凭借着一股干劲，凭借着一股学习的劲头。他很喜欢走进果园，细细观察学习，他自己形容那是“和果树说说话”。白天发现了问题，晚上睡不着，他就看书、琢磨，有时一人独自学习到凌晨三四点。

“刚种橙子的时候，我个人并不懂技术，我们的技术人员原先也不是在新平这搞果树的，老经验解决不了新问题，所以果园发展过程中遭遇了几次危机，这个时候还要靠我来指挥。我不能瞎指挥，不能盲目，一个人不懂就不要做，否则会把事情搞坏的。”为此，褚时健恶补种橙技术，从不懂到懂，他在实践中不断摸索。2005年，为了解决当时保留下来的3000棵老果树口感淡的问题，褚时健和技术人员不停琢磨，反复分析，终于找到问题所在，原来是氮肥太多，影响了口感。调整肥料结构的第二年，这些老树的果实口感果然上了好几个档次。

人生是一场马拉松，起点高的人不一定能跑到终点，而到达终点的人，无论个中艰辛，却是最大赢家。笑到最后的人，往往不是最聪明的人，反而是一些不大聪明，甚至用了很多“笨办法”走过弯路的人，这样的人有着惊人的毅力和韧劲，在不知不觉中练就了一身铜皮铁骨，经得起生活的摔打。这就如褚时健所讲的“夯劲”：认定做的事情，就一定会死磕到底。凭着这股“夯劲”，褚时健虽然一开始不懂得种橙子，但经过反复学习与摸索，他成为种橙专业户，成就了一代“橙王”。

75岁之前，褚时健已经有过几次创业成功的经历，而且均大获成功。那么到了75岁这个本该颐养天年的年纪，还有什么可怕的呢？用褚时健自己的话来说，他自己身上的这股“夯劲”，就是成功的一个关键因素。

大道至简，总结褚时健成功的干法，最重要的因素还是他不停地在解决问题，一个一个地解决问题。和很多人不同的是，他发自内心热爱自己的事业。

把握当下

褚时健说：“我是一个着眼于未来的人，一切为了未来。”

日本著名作家村上春树在其散文集《兰格汉斯岛的午后》中，提出了“小确幸”一词，指代生活中微小而确切的幸福，他写道：如果没有这种小确幸的人生，人生只不过像干巴巴的沙漠而已。对于褚时健来说，他的小确幸就是把握当下，活在未来。

随着褚橙知名度的打开，褚时健这位曾经的“中国烟草大王”再次出现在大众面前。让世人震惊的是他以75岁高龄创业种橙，并在10年后将褚橙打造成全国水果知名品牌。褚时健从不做没把握的事情，他认为做事要有七八分把握才可能成功。

出狱的褚时健决定上哀牢山种橙子时说：“我选择现在还种橙子，第一是因为我闲不住，我要有一件事干心才安，不然就整天发闷气；第二，我70多岁没有一个理想的固定收入。但是我对种橙子有把握，老了后生活有一个着落。闲着不如找这个事干，不然闲得无聊。”

褚时健解释，事业是他的一种乐趣，而且人生总要有希望，它可以支撑人的精神，成为人真正的精神支柱。“如果我现在什么都不干，只是躺在家里面，只是吃，实际上我人生的希望就没了，老得也快了。”褚时健表示，精神支柱对于每个人而言都十分重要，对褚时健来说，他如今所做的事情就是把自己的这根“支柱”延续到哀牢山上的每一棵果树上。

人要活在相信中，因为只有相信未来才有希望。褚时健在企业经营

管理中取得如此成功，也是源于他善于观全局，用长远的眼光为未来作打算。比如，在玉溪卷烟厂，他就会提前储存烟叶，进行自然发酵，以生产更高质量的卷烟。除了眼光放在未来，把握住当下也是极其关键的一环。既然决定了种橙，褚时健便开始一步一个脚印，踏踏实实地种好橙子。

不同于年轻气盛、备感压力的创业者，褚时健到了这个年龄，早已见识过大风大浪，有着“却道天凉好个秋”的心态。“从人生的顶峰跌入谷底，当时也没想那么多，只要高高兴兴的，什么都过得去，所有心思都在干事上。”褚时健说道。当一个人达到极度专注时，他自然而然就听不见外界的嘈杂和质疑了。

虽然褚时健过去的事业一直没有离开农业，但种植业千差万别，为了钻研果树种植，他一头扎进了密集的学习当中，研究国内外的橙子情况，研究树苗栽培、剪枝、灌溉等各个环节。过去在玉溪卷烟厂的时候，褚时健跟着左天觉学习到了量化每个环节的工作方法，这个方法现在也成了他的工作习惯，运用到了各个细节上的精算里。当王石到哀牢山拜访褚时健时，也不由赞叹褚老是一位精算师。

种植业上的精算工作并非一朝一夕就可完成，它需要长期地观察、总结和实践，还要因地制宜，不断摸索出一套最佳方法。比如枝叶修剪，修剪工作并不是外人看到的那样随便拿着大剪刀剪下来，而是长时间的细节活。“高产量跟剪枝这个细节有很大的关系。”褚时健表示，“我每年都在观察修剪的细节，每一种修剪方式最后得到什么样的结果，一年一年地观察、总结，就能找到最科学、最合理的剪枝方案。”

虽然褚时健无须像果农那样从事辛苦的体力劳作，但他常常亲自去

果园，到田间去观察。“前段时间雨水多了，落果了，我会来到田里面看，果子怎么掉的，是自然因素的影响，还是属于什么病，弄清原因。如果发现真实情况跟工作人员反映的不一致，我就把工作人员叫到跟前，问是什么情况，为什么会这样？为什么生病？是水浇多了还是肥施多了？这些情况我都要落实的。”褚时健幽默地表示，“我虽然老了，但想糊弄我也不是一件容易的事情。”

果树结果、成熟以后，褚时健会亲自摘下来品尝，在他看来，种出符合大众口味的橙子是他经营“褚橙”的根本目标。孜孜不倦的钻研精神，让褚时健成了果树种植的行家。由于上了年纪，腿脚不大灵便，褚时健后来去果园都是让司机开车过去。到达果园以后，他甚至不用下车走近果树，单是坐在车上观望，都能发现果树是否出了问题。为了深入一线，褚时健的办公室就设在田间，这样可以直接和果农交流遇到的问题，商量解决方案。

人生的长度往往无法自己控制，人生的宽度却可以牢牢掌握在自己手中。在有限的生命里，努力把厚度拓宽，是褚时健一直的追求。

把握眼下，才是如褚时健一般的人生智者的选择。褚时健身上有一股力量，这种力量不关乎技巧，所有的管理技巧都是技术层面的东西，关键还在于内心坚毅。

慢慢积累

现任褚橙基地掌舵人、褚时健之子褚一斌在谈到自己的父亲时，认为褚时健是一个极度标准化、机械化的人。多年的极度认真深深烙进了褚时健的骨血里，养成了严重的“强迫症”。比如，采集一个数据，别人做了一次就觉得差不多了，但褚时健会反复采集，耐心十足，不会有“差不多”的概念。“现在很多人都比较浮躁，”褚时健说，“但我心中有一种定力，我知道按照我的这种慢的做法，也能赶上那趟车。”

对此，曾研究过褚时健的北京大学光华管理学院的黄铁鹰教授称赞说，褚时健的这种敢于慢下来的精神，是一种勇气。无论做任何事，都要做好，慢一点没关系，但质量一定是根本，这是工匠精神的本质。工匠精神不仅体现在手艺人身上，也能在诸多受人尊敬的企业家身上看到这份匠心，而褚时健无疑深谙此道。

2008年，褚时健的外孙女夫妇归国，褚时健和他们谈话时表示，读书的经历走完了，现在步入社会就得从头开始，一步一步慢慢积累。“人的一生它都会给你很多的机会，就是看你这段积累够了没有。你积累够了，到时候你抓得住这个机会；你积累不够，你也抓不住这个机会。”褚时健说。

当时孙子辈对农业不感兴趣，毕竟农业的收益很慢，他们想要做一些可以短期就盈利的项目。如今的社会风气如此，以赚钱快速为目的，追求短、平、快的人更不在少数，总是缺乏一种沉淀和积累，因此，虽然创投公司层出不穷，但倒闭的也比比皆是。

为此，褚时健常常告诉现在的年轻人，不要着急，做任何事情都要学习总结，不管是成功还是失败，都要好好总结，这样才能为将来制订更明确的计划。长此以往，这就是自己的经验。

褚时健也是这么做的，褚橙基地一直不缺专家造访，他们提出建议后，褚时健都会再把大家召集开会，一起讨论专家的建议，哪些可以采纳的，要注意；哪些是不适用于基地的，避免盲从。“自然开花结果的东西，都有大小年。”褚时健说道，“像今年果子多，我得考虑明年果子不能少，我现在就要有大小年的准备，小年不要太差。”有一年褚橙增产30%，但肥料比头一年多用了60%。单单这60%的精算，背后却是看似非常笨拙的总结方法：根据各类树的特点，筛选出典型，然后一棵棵去数，大树和小树要分开来计算。这样的肥料结构足足让褚时健团队摸索了四五年。如此耐性，当今恐怕没几个企业做得到。

既然选择了农业，就决定了这个过程的慢，褚时健也明白这个道理。得知橙子挂果、产生经济效益的时间长达5年之久，他并不着急。就连最初在哀牢山上的那几年，橙子收益不高，他也不着急。多年与农业打交道的经验告诉他，果子生长是有规律和周期的，过早地让树木挂果和揠苗助长没有本质区别。农业的基础最为关键，即便问题再多，也必须一个一个好生解决，因为凡事都是有规律的，着急是没有用的，农业必须慢工出细活。就这样，一年又一年，每一年的果树都会出问题，但问题会在当年之内解决，来年就不会再出同样的问题，却会产生新的问题，然后再解决，如此循环，周而复始。这样的摸索阶段，一去就是好几年。

黄铁鹰教授曾经问过褚时健，外行能不能有效管理内行。褚时健给出了否定的答案，同时指出，外行需要学习，至少要懂得七八成才能去决策。学习自然要花很多时间，而愿意花这份时间的人着实不多了。这

样的耐性在农业管理上尤其重要，浙江著名企业家鲁冠球曾经表示，中国的农业是整个中国经济的痛点，一旦“三农”问题解决了，中国经济发达就指日可待。显然，农业虽然很难，但农业的潜力却是巨大的。当下做农业的人也不在少数，然而能坚持下来的却不多。褚时健对此表示：“每个人的想法不一样，有的人就想一口吃个胖子，农业这个东西肯定不行，而且不是有钱就能把事做完。从种植到品控，到整个销售，所有的工序都做完了之后才能见到利润，不像卖房子，农业这东西一定要踏踏实实地做。”

[①](#) 庄庆鸿.褚时健对话中国青年报：“人生很多事，不是一条直线”[J].中国青年报，2014-7-4（3）.

[②](#) 周圆圆.褚时健：年轻人创业“别着急”[J].农产品市场周刊，2017（3）：30-31.

[③](#) 陈芳.褚时健与红塔：国企改革一面镜子[J].商，2012（6）：20-21.

[④](#) 周桦.褚时健传[M].北京：中信出版社，2016.

[⑤](#) 吴洁.大佬务农：褚时健与他的“励志橙”[J].小康·财智，2014（2）：40-45.

第二章 热情面对工作

我倦怠不起来，我的性格就是这样，从小到大，在顺境里都会首先把事做好，事情没做完心情是不宁的。

——褚时健

褚时健曾说过：“我倦怠不起来，我的性格就是这样，从小到大，在顺境里都会首先把事做好，事情没做完心情是不宁的。”

其实这种“不安”和“闲不下来”的特质正是深度投入工作后的自然反应，当他“爱上”自己的工作，别人看起来特别辛苦的事于他而言就是享受。

有的人在工作中常常周期性地感觉自己“丧失了工作动力”，可若是追问下去，问他们“动力来源是什么”，他们又很难答上来，感觉自己也说不清楚。

褚时健从没想过工作动力的问题，反观当下，我们已经可以越来越自由地选择要从事的工作，但奇怪的是，很多人的工作幸福感却并没有比自己的父辈提升多少。对工作的迷茫感折磨着新时代的年轻人，于是他们不断地更换工作，试图找到一种能让自己持续保有兴奋感的工作。不过这注定是徒劳的，因为他们没能意识到：工作给人最大的回馈恰恰就是工作本身。

没有付出就没有回报。如果你不能先全身心地投入正在做的事，那它自然也不会反过来点燃你的工作热情。开启工作动力的引擎不在别处，就在工作者自己身上，事情就这么简单。从心理学层面看，生命在

关系中才能够展现自己的动力。生命体的动力展现不仅发生在人和人的关系之间，也发生在我们和事物之间。当一个人全身心投入工作中时，他作为生命体的存在能够与他手头的工作产生连接，这是一种全然的相遇。积极心理学奠基人米哈里·契克森米哈赖创造性地使用“心流”概念来定义这种忘我的工作状态。轻浮对待工作的人无法享受这种状态，他们自然也无法从中获得工作的乐趣。

91岁高龄的褚时健依然在种橙，在他生命的最后时光，他还视察了建设中的褚橙果汁厂，他不知疲倦地燃烧着自己，也在燃烧的过程中体味着工作的甘甜。

找乐趣

说起来，褚时健人生的第一份工作并不是他自己主动选择的。他的父亲在42岁时撒手人寰，家里的酒坊需要有人承担烤酒工作来维持全家七口人的生计。这之前家里的积蓄又都在父亲生病时花光了，没有余钱请烤酒师傅，母亲地里、家里两头忙，烤酒工作的重担只能落在年仅15岁的褚时健肩上。

烤酒对年少的褚时健来说是项苦差事，既消耗精力又考验技术。当时烤酒用的原料是苞谷，蒸好后拌上酒曲，放进发酵箱里进行密封发酵，再放进瓦缸进行糖化。发酵和糖化过程是烤酒最重要的技术环节，直接决定了最后的出酒量和酒精浓度。别家的酿酒工艺都是口耳相传，严丝合缝地步步执行，烤出来的酒出酒率都差不多。褚时健却在日复一日的重复操作中琢磨出了一套提升出酒率的改良办法。他留意到两个细节，一是三伯家师傅在教他发酵工艺时叮嘱要注意关门；二是在冬天烤酒时，靠近灶火旁的发酵箱和瓦缸的发酵和糖化程度总是会更好一些，而靠近门边的发酵箱和瓦缸出酒率总比靠里的少20%——30%。褚时健琢磨着推测：影响问题的关键应该是温度，温度太低不利于发酵。于是他试着将灶台里烧剩下的、还有余温的柴火装在破铁盆里当作加热源，放在远离灶台的那些发酵箱和瓦缸旁，尽量“暖”着它们，促进酵母菌的生长⁽¹⁾。

果不其然，几次尝试下来效果非常好。即使在冬天，别人家的3斤苞谷最多能烤出1斤酒，褚时健用2.5斤苞谷就能烤出1斤酒，出酒率提升了7%。待到第二年春暖花开，气温回升，他甚至可以用2斤苞谷烤出1斤酒。

烤出来的酒卖掉后，对家庭的贡献是明显的。褚时健回忆说：“我这样一年烤上个七八回，这一年日子就过得稍微安心点了。我和弟弟妹妹的学费也有了，家里大米不够吃还可以有钱上街买点。”再把酒和别家一对比，褚时健的成就感更是噌噌地往上蹿，那些为烤酒所遭的罪好像也一下子变得无关紧要起来。褚时健充满自豪地形容自己的酒：“打酒的提子放下去提起来，酒沫子一下就能盖上来。这种酒就是45度以上，人家一看就是好酒，那就好卖。冲进去一点沫子没有，那就算没烤好的酒。”⁽²⁾

烤酒带来的成就感和乐趣又进一步推动少年褚时健投入其中，继续研究，持续改善细节。他有生以来第一次认识到：投入地去做一件事，把它做到力所能及最好，结果通常不会太差，自己也会从中获得快乐。

此后多年，无论领导糖厂还是烟厂，又或是晚年种橙，褚时健一直没有丢失这份“先投入而后获得快乐”的能力。他干一事爱一事，偏偏每件事都能干得很不错。有些在旁人看来无关紧要的小事，他也乐在其中，非要研究总结出一些道道来，生命力之蓬勃由此可见一斑。

比如，1958年，褚时健在劳作之余，寻思着去附近的河里拿鱼，并且还摸索出了一套最佳拿鱼方案。从做事中寻找乐趣，越是跌入谷底越要给自己找点事做——这好像已经成了褚时健提醒自己振作的自愈良方。

他后来解释说：“拿鱼给我带来了乐趣。如果我连自己的乐趣都没有办法去寻找，生活就真的过不下去了。虽然拿鱼看起来是件玩乐的事，但实际上它不简单。它就像打猎一样，你需要了解猎物的环境，还要了解猎物的习性，甚至有时候还要用点心理战术。特别是像我小时候

的拿鱼方式，光脚进水里，要让鱼感觉不到你，让鱼不自觉就到你身边来，然后快速地把它拿住。而且拿鱼是件比较单纯的事情，自己一个人就能把它做了，不需要和人打什么交道。这比较符合我的性格，所以很适合调节心情。”

世事不会尽如人意，作为个体很多事情根本控制不了。对褚时健来说，埋头做事不过是个体获取乐趣最单纯、最直接的渠道罢了。

热爱才是动力

褚时健与生俱来的精神是执着，他是实干家，如果说他早期带领村民开荒是为了活下去，那么后来管理烟厂，规模不断提高，这绝对是深度的热爱，希望把事情做得更好。

伟大的干法，前提就是热爱，真正的支点，也是热爱。我甚至认为，每一次褚时健在地里看果树，他都是可以和树对话的，而且这种对话肯定超越了语言，甚至是一种互相理解。

2001年，74岁的褚时健因身体原因获准保外就医，结束了长达4年多的牢狱生涯。4年多时间，说长不长，但在褚时健埋头整理监狱里的图书时，铁窗外的世界已在奔腾中变了模样。

那4年，国有企业改制及产权的重组和清晰化成为中国公司的变革基调。1997年亚洲金融风暴后，中国商业界播下了新旧交替的种子，曾经如日中天的家电行业开始释放出不安的气息，一批互联网企业也在萌芽后遭遇泡沫破裂的危机。一切都在曲折中缓慢演进，每天都有新事发生，人们似乎逐渐忘掉了那个争议颇多的一代“烟王”褚时健。

回到玉溪家中的褚时健对外界的喧嚣兴趣不大。活到这把年岁，他体验过人生的跌宕起伏，已经愈发能安守本心、看淡外境。传记作者周桦描述他当时的状态说：“他倒是很享受这种被大家忘记的时光。满脑子想的都是橙子怎么种。”

种橙子是闲不住的褚时健在坐牢期间就记挂着的事情。20世纪80年代，华宁县成立了云南第一家柑橘科学研究所，当时褚时健曾介绍弟弟

褚时佐去引进一些果苗进行柑橘种植。此后，褚时佐一直在新平做着种植、养殖相关的工作。褚时健入狱后，褚时佐曾去监狱看望过他，顺道还带了一些从华宁引进的冰糖橙。褚时健品尝后立刻觉得这橙子很清甜，有一种独特的果香，当时就来了兴趣。他建议弟弟大量种植这种橙子。之后弟弟几次探监，褚时健都抓着他聊橙子的事，在狱中休息时他也一直在心里盘算着果树种植的株距、行距及土地的投入产出比。

褚时健对种植行业的热爱填满了他铁窗生涯中的无聊时光。待到出狱后，他在故交任新民的建议下，从市中心的玉溪烟厂迁出，搬到了5千米开外的大营街村，开始正式筹备种冰糖橙的事。褚时健选择位于新平境内的哀牢山山区作为种植基地，那里日照充分，昼夜温差大，又有丰沛干净的山泉水源。

项目刚启动的那段时间，褚时健带着老伴每天穿梭于山间地头，他不需要亲自种植，但必须看着别人干活。种植基地距离褚时健大营街的家有200多千米路，每日奔波并不轻松。最苦的那段日子，山上没有住宿的地方，褚时健便索性在果园搭起了简陋的棚子。

哀牢山中岁月长，这一埋头就是6年^③。

人们常对繁华热闹的所在争先恐后，对偏远地区则避之唯恐不及。不过对那些愿做事、想做事的人来说，在哪里都是做事，身处大众视线之外未必不是好事。更重要的是，褚时健好像对略显封闭的小地方有一种天然的迷恋。从新平戛洒糖厂到玉溪卷烟厂，他长年待的都是些僻静的“小地方”。他曾说：“无论是曼蚌还是戛洒，生活条件都不好。但我很喜欢这两个地方。”这些地方远离政治经济中心，通常不为人关注。宽松的环境容许褚时健充分沉静下来，大力施展他的经营拳脚，全身心投入地去做事。

褚时健耐心花费时间，慢慢驯化着漫山遍野的冰糖橙。他从水源问题入手，相继攻克了种植过程中的灌溉、土地、果苗、肥料结构、种植密度等一系列问题。种植业有很强的周期性，橙子也有自己的生长周期，每一年的改进并不能看到立竿见影的效果，褚时健却一直乐在其中。他带着技术人员，从肥料配比、浇水频次、开花时间控制，每个细节都一一通过实验进行控制，坚持优化，直到近10年后才结出了如今大家吃到的果子。

曾经的农业生产是靠天吃饭，褚时健用工业化制度经营，把对自然气候70%的依赖度降到了30%。到2012年，褚橙基地2400亩的果园里，已经拥有24万株冰糖橙，每年产量高达五六万吨。通过线下渠道和线上电商，褚橙的名气响彻南北，人们在惊叹之余将褚时健称为“橙王”。

从曾经的“烟王”变为今天的“橙王”，外界再一次加冕于褚时健，可于他而言，成绩不过是附属品。热闹或寂寞都没关系，最根本的东西没有变，做事的乐趣还是在事情本身。

不停去琢磨

干好一件事情不容易，因为有各种各样的问题。褚时健说自己的干法很简单，就是一一直在思考如何解决问题，一直在琢磨。

有次在他家里，他向我们回忆他刚刚到烟厂的时候，一直在琢磨问题出在什么地方，甚至走在路上也没有停止思考，走着走着就直接撞到了电线杆子上。

这种喜欢思考的精神和褚时健年少时的经历有关。

褚时健在昆明读高中的时候，正值昆明人文鼎盛时期。当时昆明的西南联合大学会聚了众多中国自然科学与社会科学领域的顶级大家，包括潘光旦、闻一多等。西南联合大学坚持开放办学，像褚时健这样的高中生也可以进去旁听，有时候教室里听讲的学生太多，连站都站不下，褚时健就端着小板凳，趴在窗户上听老师们讲课。他还常跟着堂兄在西南联合大学食堂吃饭，听大学生们热议时闻要事，思想受到前所未有的震动。

昆明求学的经历激发起褚时健潜在的求知欲，此后多年，他一直在干中学，在学中悟，不断探索着未知的世界。从心理学上讲，人通常是恐惧未知事物的，因此每种新事物从诞生到被广泛接受都有一个比较长的过程。不过总有一些人热衷于探索新事物，试图挖掘掩藏在未知系统中的有序规律。褚时健就属于这类人，每当他遇到搞不懂的新东西，他的热情就会被点燃，然后沉浸其中不断研究。

比如，被下放到农场改造时，褚时健其实并不具备开荒种地、养猪

捕鱼的知识。但他有自己的办法——向别人请教，看他们做，然后自己再依样画葫芦学着去做。这样反复做很多次以后，他就能掌握住技能的要诀。

1966年，褚时健刚到戛洒糖厂时也是一头雾水，不知该从哪里入手改善状况。后来他不断观察琢磨，终于从糖厂的燃料消耗报表中得到启发，找到了能够优化成本结构的办法。他亲自改造炉灶使煤炭燃烧更充分，并提议加水重复压榨原料，最终大幅降低了糖厂成本。最初糖厂的燃料消耗比为1：5.4，改造后，该数值下降到1：1.8，即只需要1.8吨煤炭就能榨出一吨糖来。降低成本之后的戛洒糖厂在当年就实现了盈利8万元。

初到烟厂的时候，褚时健对烟草知识也知之甚少。但他还是凭借着一股执着的学习劲儿硬把自己学成了一个烟草专家。他的办法就是向一线的工人学、向地里的农民学、向外国的行业专家学、向一切可以学习的人学。

褚时健在烟厂当厂长时经常活跃在生产一线，只要一有时间就会下到车间去看，一道一道工序地去了解。他会详细了解制丝线上的烟丝怎么切，怎么真空回潮；紧接着还会去制烟线，和车间里的人确认制丝线输送过来的烟水分含量如何。褚时健解释说：“我不是去教人家，而是去当学生，去学习东西……如果水分重了，卷制烟就可能会松动；水分少了，卷制烟就太鼓了⁽⁴⁾。”正因为他如此好学，别人都糊弄不了他。正常的生产会议都是由副厂长召开的，可褚时健坚持参加生产会议，他认为只有参加生产会议才能发现生产上的问题，进而知道如何改进和解决。

待到渐渐熟悉了全厂各道工序后，褚时健还不满足。他每天上下班

也不坐车，下班后就从办公室走到生活区，中间经过仓库、生产车间、制丝车间，他就一一检查过去，去看有没有什么新状况发生。等到下班回到家里，无论多晚他也要打开电视，看看国际形势和国内情况，关注国家发展改革动向和大政方针。

说他是一部被热情驱动着的学习机器一点儿也不为过。褚时健孜孜不倦地学习是因为他知道世界在日新月异地向前，而他害怕落后于时代，用他自己的话说：“一个人不学习是不行的，改天也许连我自己的饭碗都会没了，会有别人把我这个位置给占了。我不懂就得下台，让懂的人来。”

70多岁开始种橙，是褚时健的又一次自我挑战，他从未种过橙。橙苗是从湖南引进的，但是需要对树苗进行改良和嫁接，以适应云南当地的气候。每株果树之间的间距多少、行距多少、果子为什么掉得厉害、病虫害怎么治、肥料如何搭配最科学、如何灌溉最好、一棵果树结多少果才能保证产量最大化质量最优……所有这些问题，他通过长达10年的摸索给出了自己的答案。这次，褚时健又摇身一变，成了一个种橙专家。能做到这一点，背后的秘诀也不过是“学习”而已。为了学种橙，他几乎买光了书店每一本新出版的相关书籍，买回去后就照着书本上的知识加以实践运用。每当夜深人静，山野只剩下狂风的怒号，褚时健住的窝棚里还亮着灯，那是他在深夜学习的灯光。书看得多了，久而久之，他还能发现书中的某些错误。褚时健说：“我不是学农业专业的，这些知识是靠学别人、学书本、自己总结经验得来的。”

学习，始终伴随着他的人生。在他看来，作为一个企业家，不能不关心国家大事，不能忘了持续学习。

有一种说法：很多人25岁就死了，七八十岁才埋掉。这句话的意思

是，很多人25岁大学毕业参加工作后，就丧失了学习的热情，也丧失了奋斗和拼搏的勇气，一直原地踏步，不思进取，此后的人生都只是在重复昨天的事情。这样的人生注定一片苍白。而褚时健所选择的人生是不断自我挑战的一生，这样的人生注定荆棘密布，却能在更广阔的天地中燃烧自己。

没有什么是不可能的

真正理解褚时健的经营管理之道，最重要的还是要从理解褚时健的内心开始。如何理解一个人的内心呢？要回到他做的事情上来。

自我设限是很常见的一种心理暗示，它常常出没于我们的工作之中。如果某项任务我们从未做过，或者尝试多次总是失败，我们就容易默认自己无法胜任这项工作。这时就好像有一个声音在说：“不可能，你绝对做不到。”可事实果真如此吗？

有这样一个故事：如果把跳蚤放在桌上，一拍桌子，跳蚤迅即跳起，跳起高度是其身高的100倍以上，堪称世界上跳得最高的动物！然而，如果在跳蚤头上罩一个玻璃罩再让它跳，连续多次碰壁后，跳蚤就会改变起跳高度以适应环境，每次跳跃总保持在罩顶以下高度。如果将玻璃罩高度调低，低到接近桌面时，跳蚤就会无法再起跳。最后，即使把玻璃罩打开再拍桌子，跳蚤也仍然不会跳，它变成了“爬蚤”。⁽⁵⁾

只要做事就会遇到困难，无形的困难如同一个巨大的玻璃罩，我们又何尝不是罩中的跳蚤？只有那些屡败屡战的人能挣脱这种无形的束缚，在别人“不可能”的眼光中跳出不可思议的舞蹈。

回顾褚时健的一生，我们发现，在他的人生字典里好像从来没有“不可能”三个字。不管是最开始经营戛洒糖厂，还是后来接手玉溪卷烟厂，再或是晚年种植褚橙，褚时健的每一次跨越都怀抱着一股“没有什么是不可能”的气魄。

褚时健刚接手玉溪卷烟厂时就面临一个巨大的难题，如何解决能源

消耗的比例问题，褚时健知道一个厂的生产力是直接由能源消耗的比例决定的。当时玉溪卷烟厂的能源设备主要是烧蒸汽锅炉，这种锅炉的问题在于，它效率很低，烧了之后要退火，温度降下来需要较长的时间。

褚时健当下便提出了一个改革试行的办法，但在实验阶段实验人员始终找不到问题的核心点，这让褚时健非常着急。于是他决定亲自去实验，他先是将手放在了锅炉外感受温度，发现锅炉外的温度已经降下来了，便打开锅炉门钻了进去。这一钻才知道，锅炉内的温度远远高于外面，一钻进去头发都被烤卷了，吓得他立马钻了出来。

经过这一事件，褚时健充分意识到设备的重要性。于是他在玉溪卷烟厂做的第一个改革就是引进国外先进设备。当时国内的卷烟机质检水平很低，跑条、开口的情况经常发生，再者国内的机器技术含量也不高，切的烟丝有时还有烟杆在里面，消费者一抽烟就直接“炸头”了。国外的设备就不存在这些问题，它们的质检水平远远高于国内机器，而且引进之后，产品质量自然就提上去了，生产量也会随着提升，这样再拿到市场上销售，烟民们就会感觉到不同了。^⑥

引进进口设备的想法在当时引发了不少人的质疑，进口一台设备需要大量的钱，大家质疑花那么多钱在设备上是否有用；另外，先进的机器设备需要技术人员去适应它，为了适应新设备还要专门培训技术人员，这无疑增加了企业的成本投入。

为了说服厂里的人，褚时健经常在会上说，只要有了新设备，我们的烟就有销路了，要不了一年半载我们就能把设备的钱赚回来。但钱不是空口一说就能来的，经厂里领导班子反复讨论考量后，终于形成统一意见，支持褚时健去找政府贷款。

褚时健说，当时他也承受了很大的压力。一是厂里的领导班子意见不统一，二是厂里员工对这个东西没有概念和认识。大家好像都对进口设备有一种抵触的情绪：现在的机器不是还能正常生产吗？为什么要进新的设备？而且进了新的设备就一定能提高产量吗？这么贵的设备得多久才能赚回本钱啊？

人都有思维惯性，要想短时间内改变很难。褚时健当时为了让厂里的人接受这个思想，积极地在厂里召开各种会议，将自己每天了解到的新知识在会议上分析分享，旨在给大家传递最新的消息。先是统一厂里领导的思想，再是中层干部，然后再由工会出面，一层层地往下做工作。由工会收集意见，褚时健再将这些意见拿到党委会常务会上去讨论。

当时进口的是英国设备，但英国方面说还需要另外支付安装调试的费用，这一下子将褚时健的斗志点燃了。“没有外国人，我一样能行！”

褚时健组织了一个以总工程师为首的装配小组，等设备一到厂里，褚时健便带着这一批人组装设备。这个消息一出来，大家都觉得褚时健是个有魄力的人，能搞得成。“这个先进的设备，我们要装出自己的水平，要让那些外国人知道，我们能行。”

不得不说，在没有图纸的前提下，自己安装外国设备难度是极高的。每个零件都有自己的摆放顺序，一个出错，后面的都接不上。装配小组整整搞了几天几夜，连觉都顾不上睡。好在拼命工作带来了意料不到的惊喜，奋战几天以后，调试好的进口设备终于在生产线上运作起来。

后来英国公司负责安装的人终于来了。看到设备已经组装好了，他

们大发雷霆，认为这样乱搞是不尊重他们的表现。褚时健什么也没有说，直接将这些人带到了专门生产高级烟的车间。那些英国人一进到车间就发现他们的设备正在运转生产中。在场的英国人都惊呆了，急忙询问翻译，哪里请来的安装工人。翻译自豪地说，这是他们玉溪卷烟厂自己的技术工人组装的，没有借外国人一分力。

几个英国人一听，连忙竖起大拇指说：“不得了，真不得了，你们这个厂长真厉害，都能将国外的进口设备组装起来，真是不得了。”进口设备一投入生产，质检人员便发现了差异，进口设备生产出来的烟支比较光滑且接头处十分严密。工人们都说，果然贵是有道理的。

在褚时健的带领下，玉溪卷烟厂在20世纪80年代中期正式走上了现代化的发展道路，虽说刚开始只进口了两三台先进设备，但随着工人质量意识的提高，以及设备更新带来的良性资金，进口设备的数量慢慢地就上去了。如果没有褚时健大胆的突破之举，就不会有玉溪卷烟厂后来的巨大变革。突破必然伴随着痛苦，但绝境求生，逆风翻盘。如果能将前行路上所有的阻碍都化成自己的助推器，认真、努力地做好工作，人生路上便没有不可能。

① 周桦.匠人褚时健 [J].党政论坛（干部文摘），2015（5）：54-55.

② 周桦.褚时健传 [M].北京：中信出版社，2016.

③ 编者注：2007年前褚橙处于幼果期，褚时健持续进行了6年的种植调整，到2007——2008年产量与口感才趋于稳定。

④ 时代纪录.褚时健说：生活总会给我们留下希望 [M].北京：新世界出版社，2016.

⑤ 李津.潜能 [M].北京：金城出版社，2005.

⑥ 时代纪录.褚时健说：生活总会给我们留下希望 [M].北京：新世界出版社，2016.

第三章 迎难而上

没有那些跌倒，没有那些打击，就没有今天的褚时健。

——褚时健

褚时健无疑是具有韧性的人生强者，因为有韧性，他才能不畏强权，不顾派系斗争，大刀阔斧地改革玉溪卷烟厂；因为有韧性，他才能不顾70多岁的高龄，出狱后专心做好种橙子这一件事，上演一幕触底反弹的奇迹；因为有韧性，他才能在人生的大起大落后，依旧笑看人生，不以物喜，不以己悲。他曾说过：“曾经有人评价我是这个国家最有争议的人之一，我的人生的确也起起落落。不过，活到今天，我觉得一切都是经历，都是财富。没有那些得到，没有那些打击，就没有今天的褚时健。”

每个人的一生都会遭遇不同形式的困难和挫折，此时弱者与强者的态度截然不同：前者在困难之中怨天尤人，说多做少，终究碌碌无为；而后者恰恰相反，说少做多，以强大的韧性接受挫折的洗礼，将其变为前进的垫脚石，再度崛起，重塑人生，直至成功。

在心理学中，韧性指的是在外界压力下，一种个体复原与成长的可开发能力，它能够使人从逆境、冲突和失败中快速回弹或恢复，从而有效地应对和适应困境，达到个体的目标。这不仅意味着个体在面临威胁性的压力下能够顽强持久、坚忍不拔，更凸显出个体在逆境、挫折后的成长和新生。

一个具有韧性的人就像一只打不死的“小强”。众所周知，为了生存，蟑螂进化出超强的环境适应能力、抗病能力、繁殖能力，已在地球

生存4亿年之久。它本是人人喊打的害虫，但因其顽强的生命力、非凡的韧性，给现实中屡屡受挫的人树立了一个“榜样”。

苦难是财富

距离90岁生日还有6天，褚时健终于退休了。

2018年1月17日，云南褚氏果业股份有限公司宣布成立，褚时健独子褚一斌接班任总经理，这意味着，商海沉浮大半辈子的褚时健，终于卸下了最后的担子。

很少有人不服褚时健，他的人生历经大起大落，少年抗战，青年从政，中年从商，却又于巅峰之际锒铛入狱。辉煌时他是炙手可热的政治和企业明星，低落时他是牢狱内无人问津的普通改过者。75岁那年，保外就医的褚时健与老伴儿不甘清闲，包下哀牢山2400亩土地，远离繁华，扎根深山，种起了冰糖橙。不到10年，褚橙从云南走红全国，褚时健以“橙王”名号再次回归众人视野。万科集团创始人王石多次表示佩服褚时健，他说：“衡量一个人成功的标志，不是看他登到顶峰的高度，而是看他跌到低谷的反弹力。”褚时健用自己的人生上演了触底反弹的传奇。^①在这位老人身上，时间无情地划下道道烙印，但那正是他与苦难战斗留下的人生财富。

生与死，苦难与苍老，贯穿生命的始终。比起一帆风顺，人生的苦难更能让人学习到宝贵的东西。在某种意义上，苦难就是一种人生财富。“经历过的东西，对你都是有用的。你感觉那时候条件很苦，可谁又能知道此后会不会更苦。”褚时健在回忆自己的青春岁月时说了这样的话，这位年逾九旬的老人从少年时代经历的苦难就远比平常人多。

1942年，褚时健的父亲因意外被流弹炸伤，一年后怅然离世，那时

褚时健刚刚15岁，至亲的离世如晴天霹雳，让他第一次对死亡有了认识，母亲整日以泪洗面，弟妹嗷嗷待哺，原本还算幸福美满的家庭因为父亲的离世，连生计都成了困难。那一瞬间，他似乎长大了。有时不是自己能够决定做什么事，而是形势逼人，你必须这样做。作为家中的老大，他辍学进入酒厂，用少年略显单薄的肩膀替父亲扛起家中的重担。15岁的他和大人一样，每天劳作18个小时，700多斤粮，1000多斤燃料，全靠他一力承担。放粮、蒸煮、搅拌、发酵、捞渣、出酒，他常忙到不知日暮月升。晚年的褚时健讲起来，还非常自豪：“别人家三斤苞谷烤一斤酒，我两斤半就可以，还比他们的质量好。”^[2]

对褚时健而言，少年时代的苦难，反而促使他养成了不服输、负责的信念，这些品质都在他未来的创业过程中发挥了巨大的作用，他从苦难中重获了新生。他常说：“人在任何时候精神都不能垮，在任何情况下，都应该有所作为，这是对自己负责任。人不光要承受苦难，还要有战胜苦难的能力。”

战胜苦难并不是一件能轻易实现的事，因为人总有好逸恶劳、追求安乐的本能，想要战胜本能，就需要强大的内心作为支撑。越是敢于抗击挫折的人，越有机会触底反弹，因为他们的内心早在一次次的磨砺中愈发坚韧强大。少年丧父是上天给褚时健的第一次磨难，但彼时15岁的他就以坚韧的内心承受生活的困难。其承受苦难的内心力量，决定着他人的人生格局卓尔不凡。

“心胜则兴，心败则衰。”褚时健真正的力量，源自内心。1958年，褚时健被下放到条件艰苦的农场进行改造，彼时的他无奈且痛苦。这样的事情在今天看来，似乎很不幸，但褚时健凭借着强大的内心，一个人和孤独、郁闷、苦恼心态作斗争，迅速走出颓态，他开始利用农场的生产优势，全面接触、认真学习更多的农场生产事宜。或许这正是幸事也

未可知，因为随后，褚时健被调入戛洒糖厂，在改造期间和农民学到的农业生产经验正好发挥用处，一段迫不得已的人生经历使他在不知不觉中获得了下一段人生起航的宝贵财富。褚时健的内心力量果然强大，在苦难面前凭借一颗坚韧的心，打造出另一番人生姿态。^③

褚时健在苦难和挫折的考验中，凭借强大的内心，孕育出成功的种子。少年抗战，青年从政，中年从商，于巅峰之际入狱，而晚年的褚时健依旧淡然看待人生，因为他的内心早在一次次的人生苦难面前变得无比坚韧强大，无所畏惧。

苦难正是人生的财富，我们也应该有这样的认识。

没有过不去的坎

“我人生的最低谷是被划为‘右派’，但在最艰难的日子里，我并没有因为被划成‘右派’而消沉。全国有几十万个‘右派’，很多人都消沉了。如果成天怨天尤人，怪天怪地最后怪自己，那你就倒下了，倒下了就是对自己不负责任，对家人不负责任，对社会也不负责任。”

1958年，褚时健被下放到元江红光农场进行改造。农场的条件十分艰苦，初到农场，褚时健就因气候原因，高烧不止，就算这样，他依旧需要进行大量劳作。而物质条件的限制远抵不上精神层面的伤害，当时有很多人对他们这批“右派分子”嗤之以鼻。现实已然如此，他能做的只有调整心态、坦然面对，用积极态度来面对现实。于是，他开始积极参加农场劳作，主动帮忙农场同志。后来妻子儿女也被调到农场，农场的生活开始多了些乐趣。

人生在世，不如意十之八九，仕途基本止步，还被迫忍受亲人分离，到艰苦农场改造，很多人自此消沉。而褚时健不一样，在他的人生字典里可没有“消沉”二字，虽然一时苦闷，但他的心中一直有股韧劲，那是一种由内而外透出的韧性，即使再艰难的日子，他总能追寻渗透的那缕阳光，由黑暗奔向光明。面对这段低谷期，他挺起胸膛，活出了自己的精彩。因为他知道只要内心足够强大，人生就没有过不去的坎。

褚时健有一种在困境中求生存的特殊能力，他的生存意识历来很强，在农场“改造”期间，褚时健就经历过一次死里逃生。人在危急时刻，总是能爆发出惊人的力量。

一次暴雨过后，元江上游冲下来许多木头，基本都是十多米长、碗口粗的大木头，褚时健和两名同志接到任务，为农场积累燃料，他们需要从湍急的江水里打捞木头。由于另外两人都不会游泳，褚时健便一个人下水把木头拴住，他们负责操控另一端拴在树上的绳子，合力将木头拉上岸。

暴雨过后的江水湍急浑浊，他们已经进行了整整一天的打捞工作。傍晚，江水越来越急，褚时健越来越乏力，一个暗涌打来，眼看着他就要被水流淹没，“在这种危急关头，我就想，我女儿还小，要是我死了，女儿和老伴怎么办？自己死了不要紧，但是不能让女儿和老伴也受到牵连，她们以后怎么过日子”？在强大的亲情召唤下，褚时健拼死一搏，使出浑身力气，一把抓住江水中凸出来的石崖，侥幸活了下来。

这与兵法上的“背水一战”何其相似，人在绝境之下走投无路，强大的求生欲反而使之爆发出惊人的勇气和斗志，置之死地而后生，这种潜能的激发，是人对于外界刺激的应激反应。所以，从某种意义上说，人一无所有的时候也是一种财富，因为它可能激发出连你自己都不敢相信的潜能，峰回路转，柳暗花明。

褚时健总是打破常人的认知，无论形势多么恶劣，他绝不会轻易消沉。1999年，褚时健因经济违法而被判处无期徒刑，判决之后，褚时健没有进行任何上诉，面容平静，坦然接受。很多人以此认为褚时健“烟草大王”的辉煌已过去，他大概自此消沉了。几年后褚时健因身体原因，保外就医，很多人认为他应该颐养天年了，而褚时健，这个农民的儿子在哀牢山专心种起了橙子。几十年来，命运兜兜转转，一切好像又回到了原点。这位历经伤痛的老人，在哀牢山展开了一次生命的重塑。^[4]不到10年，褚橙一举从云南走红中国，众人皆为酸甜适中、大小一致的褚橙而惊叹，褚时健历经辉煌与低谷的人生故事更加广为人知，

他把人生活成了一个绝佳的触底反弹传奇。

人生并不总是在顺境，反而可能逆境更多，对于能够傲视风雨的强者来说，逆境不是坏事，相反，它是磨炼，是考验。身处逆境，绝不消沉，鼓起勇气，冷静处理，你就会发现逆境如同一只纸老虎。人生没有过不去的坎，当我们像褚时健一样，历经人生风雨，积累了一定的年纪和阅历后，回首遭遇的坎坷，其实也没什么大不了的。

心理学家的研究报告说，在悲苦辛酸的环境下，依然能够心态乐观，心境平和，心胸豁达，而绝不消沉，绝不厌世，绝不堕落者，是最富有创造力的人。曾经的“烟草大王”，如今的“橙王”褚时健无疑是这样的人生智者。

从人开始

褚时健看问题，既看问题本身，他尤其注重人的因素，在他看来，管理最重要的就是管人。

生活在一个纷杂时代，我们内心总是有很多畏惧。畏惧是人的本性。而1979年，时年51岁的褚时健担任玉溪卷烟厂厂长时却以强大的内心、独到的眼光，无所畏惧地扫除一切改革路上的绊脚石。

1979年，改革开放的春风虽已吹起，但还没有吹到这个云南玉溪的小烟厂里。此时的玉溪卷烟厂和全国大部分的国企一样，全厂上下吃大锅饭，企业吃国家的，员工吃企业的，政企不分，不讲效率。

当时，外部环境充满着制约，而烟厂内部也是派系斗争混乱，员工人心涣散，老国企的干部一般都是内部选拔，人人拉帮结派，对外来调任的干部十分排挤。褚时健这个新厂长的到来显然不受欢迎，当时烟厂把上任厂长的宿舍空出来，却没有安排给褚时健。他们一家人挤在20平方米宿舍的高低床上，整晚都没睡好，这是“内部人”给褚时健的下马威。

褚时健上任后开展了摸底调查。他发现烟厂工人很多，但总有一些工人经常故意旷工，原来这些都是副厂长一派的，有了后台撑腰当然无所顾忌，根本不把他这个新厂长放在眼里。

新官上任三把火，为了救活烟厂，褚时健不怕得罪人，他决定第一把火就烧在人事方面。同时褚时健深谙权力制衡的道理，他认识到在处理复杂的人事关系上，权力是一个重大因素。于是在改革之前，他先取

得上级领导的支持，当时他对上级说：“我是一个外派的领导，您也知道玉溪卷烟厂的情况，人事关系比较复杂，派系斗争依然存在。我夹在中间必然很难开展工作，您只要给我一年的时间，我就能够改变这种情况。希望您答应我，一年内凡是到地委告状、请愿、上访等闹事的人，一律驳回，由我来处理。”上级表示完全支持他的工作，褚时健才大刀阔斧进行改革。

他首先点名批评故意旷工的工人，并扣除他们当月的工资。在几人找来副厂长撑腰时，褚时健表示，只要是不在工厂安心工作的，他一律从重处罚，叫来副厂长也没用。在人事管理上，褚时健不怕得罪人，因为他的人事改革都是为了烟厂更好，那些不认真做事的人留在烟厂只能拖后腿。在人事改革上，他没有足够权力处理的，就请更上一级的领导来处理，比如云南地委就调走了“吃闲饭”的工厂党委书记。没有了“蛀虫”的存在，很快，褚时健对厂领导班子进行了全面调整，新的领导班子都在切切实实做事，带领员工进行更高效率的生产。

而后，褚时健发明了一种新的收入分配制度，从按劳分配的原则出发，结合竞争与激励机制，将工人的工资、奖金与产量挂钩，做得多、干得好，工资自然就高，反之工资就低。在这种生产成果与收入挂钩的情况之下，广大员工的生产积极性空前高涨，自发向新标准靠拢，褚时健一举化矛盾为利益。

同时，褚时健在响应国家改革的号召之下，还致力于切实改善员工的生活条件，因为工资改革不能一蹴而就，而物质条件的改善更为快速、实在。

当时员工的宿舍都是用土坯盖的平房。28平方米的房间被分为两部分，中间隔着一帘，往往是三代人同住。褚时健看到这样的住宿条

件，当即拍板决定给员工盖新房子。除了住房问题，褚时健还向猪肉商每天购买一批生猪，改善员工的伙食。此外，褚时健还用香烟抵换了很多折扣价的电器，员工只用很低的价钱就能买到这些电器。很快，玉溪卷烟厂成了当地生活条件最好的烟厂。

这些举措无疑得罪了其他烟厂，因为眼红，有人向纪委举报，褚时健也因此受到纪委的调查。“虽然为职工们做了一些实实在在的事情，但后来还是被人举报过，纪委的同志曾经几次到厂里来检查。有一次是为给职工加薪的问题，有人举报我说给职工的工资涨得过多；有一次是来检查职工的住房面积是否超标的问题。”当时，玉溪卷烟厂里有个开车的张师傅，一家两代人挤在一起，本打算盖一套120平方米的房子，但因为纪委的人过来检查，拿皮尺一量，他们最后只盖了84平方米。但盖房子也成为玉溪卷烟厂多年的一个传统，即便是几次接受纪委的检查，褚时健依旧致力于为职工做实事。

现在看来，玉溪卷烟厂的成功不无道理，因为褚时健早早就以大无畏的精神抓住了民心。即使得罪人，他依旧会剔除不干实事的人，切实为员工谋利益。畏惧存在于每个人的内心深处，但褚时健表现出了果敢自信，一路披荆斩棘，勇敢前行。

有风险，也有机会

褚时健说过，要干事，就不能怕风险。他的原话是：“要干成事业不担点儿风险怎么行？小心地走路还会绊着个把石头。”

褚时健刚到玉溪卷烟厂，面对的是一个一穷二白的烂摊子。除了处理复杂的人际关系和拔除派系斗争，褚时健更对玉溪厂陈旧的机械设备忧心忡忡。事实上，那时候，百废待兴，很多工厂的机器设备都已老化，或常年失修，已经处于“半罢工”阶段。

玉溪卷烟厂也不例外。上任时，褚时健发现烟草生产车间的情况非常糟糕，工人在车间里走一圈，肩头便落满灰尘，更别提在里面长时间地工作了。机械设备更是十分老旧，当时玉溪卷烟厂不得不增加大量人工来弥补机械化的不足。以劳动密集的工序制丝为例，烟厂工人需要一把一把地解包，再把烟叶一把一把取出，有时候甚至需要人工把烟叶的烟茎去除干净。之后被去掉根部的烟叶也需要工人利用一个大木桶进行加工，最后才能把烟叶铺好放入机器切出烟丝。如果要生产一二十万箱卷烟，甚至需要几百名工人每日不停工作，效率极其低下。

褚时健明白，这种生产效率低下的情况必须改变。因为当时玉溪卷烟厂已经摇摇欲坠，如果不进行大刀阔斧的改革，在接下来的市场化竞争中，必将面临灭顶之灾。而改革的开始，便应该从技术设备的革新入手。

必须买进口的先进制烟设备，来替换原来老旧的机械。但是褚时健的这一提法立即遭到了身边人的反对，最大的问题是资金不足。当时，

无论是企业还是家庭都一穷二白，根本没有那么多资金进行扩大生产的投资。而且多年来工人吃大锅饭的意识已经深入人心，很少有适应竞争的市场思维。

没有资金就意味着需要大量贷款，但是背上债务之后，能不能获得投资回报还是一个未知数。卷烟厂得勒紧腰带过日子，员工的工资和福利还能不能保障？在当时很多人看来，这笔天文数字的投资，无疑是把未来押注在虚无缥缈的海市蜃楼之上。与其寄希望于几年后未知的回报上，不如当下得过且过更有保障。另外，不少员工还反映，国产机器用了这么多年不是照样能够生产，为什么非得要换进口机器？

其实这还牵涉另外一个重要问题，那就是机器的革新，必然会使工人的操作技术和制烟技术进行革新。这就意味着在机器进口之后还得进行大量的技术再教育工作，这也是一笔不小的支出。

人们往往沉溺于自己熟悉的环境中以获取安全感。变化就意味着风险，在那个几年如一日的时代，改变不是一件容易的事，很多人都不敢冒那个险，甚至在玉溪卷烟厂的管理层内部，是否购买进口机器设备也迟迟没有达成统一意见。

褚时健心中的想法十分坚定：买，一定得买！这是玉溪卷烟厂改变积贫积弱现状、扩大产能的重要基础。为了争取大家的支持，褚时健召开各种会议，不停地向同事灌输机器设备的重要作用。“只要有了新设备，我们的香烟就不愁销路了。”“新设备来了，我们一年半就可以把本钱赚回来了。”“以后赚的钱都是我们厂里自己的。”

在褚时健的力推之下，厂内终于决定购买先进设备。1982年，褚时健贷款采购了两台英国的MK9-5卷烟机。1984年，褚时健一举拿下云南

外汇贷款指标2300万美元，再一次用于扩大引进设备，震惊众人。当时的2300万美元无异于一笔天文数字，要是还不上贷款，那可是要受牢狱之灾的。然而褚时健不怕，因为他深知，变革与风险相伴相生，要革新就不能怕担风险。

原来使用国产卷烟机，技术含量较低，生产的卷烟经常出现质量问题，但是改善机械设备之后，玉溪卷烟厂卷烟的质量和产量一下子上去了，极大地打开了省内外市场，玉溪卷烟厂的卷烟开始走俏。

从一穷二白、岌岌可危，到引进设备提升香烟质量，褚时健将困难当作一块跳板，压力之下，纵身一跃跳得更高，他图新变革，无惧一切困难与风险，让玉溪卷烟厂起死回生的同时，铺就了一条玉溪卷烟厂从一间小厂走向现代化大型烟草企业的道路。

反弹力

成功者的一生是由挫折铺就的，褚时健便是如此。

从“一代烟王”到阶下之囚，其曲折的经历和不屈不挠的企业家精神令人感慨。

1995年2月，一封来自河南三门峡的检举信，让褚时健跌落神坛。在举报信中，举报人直指褚时健利用公权力贪污。随后的一年成了褚时健人生中最艰难的时刻。不仅是褚时健自己，她的女儿褚映群和老伴儿马静芬也被关进了洛阳的监狱。不久后，褚映群在狱中自杀，这一消息传到褚时健的耳中，犹如晴天霹雳，令他悲痛万分。据他的律师回忆，在某一年的中秋节，褚时健一个人蜷缩在办公室内，盖着一条毯子目光呆滞地盯着电视。那个曾经叱咤商场的强人，变成了一名无依无靠的老人，场景十分凄凉。

1998年1月，新华社报道，褚时健被司法指控贪污和巨额财产来源不明罪。最主要的情节是他把巨额公款直接划到自己的名下，一笔174万美元，另一笔1156万美元。^[5]

当时这件贪污案在社会上引起了广泛的争议。不少媒体和企业界人士对他的遭遇表示同情和惋惜。玉溪卷烟厂作为亚洲最大的烟草公司，每年为国家上缴税利60亿元，但是其最高管理者褚时健工作18年来的收入和奖金也不过80万元人民币。在长达4年的调查之后，法院对褚时健做出了判决：褚时健因贪污和巨额财产来源不明被判处无期徒刑，剥夺政治权利终身。褚时健败给了自己的贪欲，受到法律的制裁无可辩解。

但是经济收入上的巨大反差也凸显出那个时代制度与经济发展之间的矛盾。当时法律界对褚时健的量刑也颇费周折，主审法官称“一定要经得住历史的考验”。可见，社会对于褚时健的评价是极其复杂的。

那年褚时健71岁，垂暮之年两鬓斑白。从炙手可热的“烟草大王”到家破人亡，遭受牢狱之灾，其中的痛苦有几人能够理解？对世人而言，褚时健的新闻只是饭后闲聊的素材。而对他自己来说，“自己还有未来吗”这一问题时时敲打着他。

监狱里的时间似乎特别漫长，每当夜深人静之时，褚时健的脑海中便闪过无数镜头。酿酒童年，被打为“右派”的日子，在糖厂、烟厂工作的片段，还有和家人一起度过的快乐时光。

想得越多，那颗本就不肯屈服的心又重新燃烧起来。他在黑夜中反复质问自己：“难道我的一生就要在此度过了吗？”褚时健不愿放弃对未来的希望，虽然走出监狱的机会渺茫，但是只要努力改造，仍有获得自由的一线生机。

在狱中的几年，这位年过七旬的老人，每日坚持打扫卫生，积极递交汇报材料。经过一段时间的改造，褚时健的无期徒刑被减刑至17年。这对于褚时健而言已经是一个很大进步。但是17年，能让一个男婴长成俊美少年，也同样能让一个迟暮之人归于黄土。

褚时健没有放弃，家中还有年迈的老伴儿等他照顾，不愿妥协的心从未停止跳动。但是70多岁的老人常年劳累，身体早就透支了，再加上牢狱之灾，他的身体一日不如一日。褚时健觉得自己出狱的机会越来越渺茫了，老来病重，时日无多。

2002年初的一天，褚时健再次在狱中晕倒，苏醒过来足不能迈。最

后，他申请了保外就医。根据我国法律规定，被判处无期徒刑、有期徒刑或拘役的罪犯如果患有严重疾病，经有关机关批准取保在外医治。保外就医就是监外执行的一种。

2002年春节，办理完保外就医手续，褚时健获得了相对的自由，按照当时的规定，他的活动范围仅限于玉溪市。尽管范围不大，但是已经足够。他忆起自己曾在狱中吃到弟弟送来的橙子，而自己又是一个不甘清闲的人，便计划种植冰糖橙重新创业。

很多人认为褚时健已是伏枥老骥，将会在牢狱之中度过自己的一生。谁又会想到，七旬老人走出牢狱后会选择带病创业？他远离了一切公开露面的场合，开创出一个完全不同的运作模式，扎根深山，以不变应万变，稳稳地种起了橙子。十年磨一剑，2011年，褚时健的果园利润超过3000万元，固定资产超过8000万元，2012年公司的固定资产突破亿元，这位老人以强者姿态再次回归商海。^⑥这一次，火起来的不只是褚橙，还有这位谷底重生的老人。人们在品尝这颗小小的橙子的同时，感受到这位已八旬老人的励志精神，曾经跌落谷底又何妨？跌得越低，反弹越大。

王石在2003年拜访褚时健后，曾在一篇文章中写道：“若说顶峰是成功的标志，褚老已经非常成功了，若说跌落低谷是失败的标志，褚老也可以说是一败涂地，但对他来说，顶峰和谷底都不是终点。”褚时健就像水中的皮球，你把他按下，他一定会再浮起来，哪怕在这过程中面临诸多艰难。

① 王石.从褚时健看中国企业家精神 [J].市场观察, 2015 (12): 4-15.

② 张奕, 江南.哀牢山上的传奇 [J].国企, 2014 (8): 106-109.

- [③](#) 葛帮宁.寻找褚时健 [J] .经营者, 2005 (2): 279-282.
- [④](#) 顾军.从烟王到橙王: 八旬老人褚时健再创财富人生奇迹 [J] .决策探索, 2012 (9): 83-85.
- [⑤](#) “褚橙”是一种境界 品尝的是精神 [J] .北京农业, 2014 (35): 58-60.
- [⑥](#) 汪洋.85岁褚时健橙色新人生 [J] .农产品市场周刊, 2012 (8): 26-27.

第二部分 找到正确的工作方法

但凡接触过褚老的人，无一不被他的人格魅力所感染。马云曾在接受采访时表示：“我很敬佩褚时健，在他的身上能感受到企业家精神，他是一个了不起的人。”作为一名优秀的企业家，褚时健极富同理心，无论是糖厂还是烟厂，以及之后的褚橙，在他眼里，他和他的员工没有什么差别。作为他们的领头人，他要做好榜样，他要为他们提供保障，解决他们的后顾之忧。

他是别人眼中的“烟王”“橙王”，从少年到老年，人生的每一个阶段，都能创造出属于自己的传奇。褚时健可以被贴上各种各样的标签，褚时健的经历也会受到许多人的称赞。但是，这一切的背后，都不是偶然。专注做好每一件事是他做事的态度；精益求精，追求品质是他不变的信念；抓住核心问题，并在不断尝试中解决问题是他内心的坚持；对自己所做的事情负责是他做人的底线。正因为如此，他才能成为褚时健，成为别人眼中那个永远能把不可能变成可能，甚至是优质可能的人。

但凡接触过褚老的人，无一不被他近乎完美的人格魅力感染。马云曾在接受采访时表示：“我很敬佩褚时健，在他的身上能感受到企业家精神，他是一个了不起的人。”^①作为一名优秀的企业家，褚时健极富同理心，无论是糖厂还是烟厂，以及之后的褚橙，在他眼里，他和他的员工没有什么差别。作为他们的领头人，他要做好榜样，他要为他们提供保障，解决他们的后顾之忧。

如果你请褚时健谈谈这个国家，谈谈这个社会，他也许会像艾青诗里写的那样，“我对这土地爱得深沉”。在褚老待过或曾去过的地方，只要他知道了谁有困难，只要他能出一份力，他一定会义不容辞。

^① 褚时健离世 马云：一个了不起的人 我很钦佩他 [EB/OL]. (2019-03-05) [2019-07-25]. <http://www.bjnews.com.cn/finance/2019/03/05/553216.html>.

第四章 精益求精

我的成功没有什么诀窍，就是想把它搞好，愿意给它搞好，不要怕困难……你要去想，去做，这样你就会发现一些问题，要动脑筋。

——褚时健

一份职业、一个工作岗位，都是一个人赖以生存和发展的基础保障。在工作中，每个人的能力高低不同，对待工作的态度各有不同，境遇也就千差万别。有的人能力很强，但总抱着一种得过且过的态度，这样的人注定格局不高，徘徊在金字塔底端。有些人虽然能力欠缺，但能持之以恒、精益求精，专注做好每一件事，就像一只先飞的笨鸟，虽然慢，但终能一步步到达金字塔的顶端。在实际生活中，我们也总会遇到许多“差不多先生”，事情做得只要差不多就行了。这个方案不够好，差不多就行了；这个概念还不完善，差不多就行了；这个设计还存在小问题，差不多就行了……而这样的“差不多先生”的生活和事业也往往只能差不多。

稻盛和夫曾在《干法》中说：“能做成事业的人，都是掌握了‘完美主义’，并将它贯彻始终的人，所有的行业、所有的职位都适用于这一条规则。”完美主义者甚少，但不是没有。完美主义者，最大的可贵之处不在于事事都做到完美，而在于事事都追求完美。追求完美，就是在做事中不断要求完美、追求极致的一种体现。

事物的本质决定于细节，美好的事物产生于注重细节的认真态度。无论是当初在卷烟厂，还是如今在褚橙基地，褚时健都追求精益求精，专注于细节。决定种橙子时，这位七旬老人坚持每天深入果园，严控果

树的生长状况，细致到每一棵树浇多少水、施多少肥、剪多少枝，一切都用数字说话。用心种植的农产品仿佛会说话，褚橙一上市，就以绝妙的口感抓住了人们的味蕾。当人们讨教其成功的秘诀时，褚时健只丢下一句质朴的话：“事物的规律，认真就做得好。要下功夫要认真，所有的事都这样。”

专注做好一件事

用一辈子的时间去从事某个行业，只做某件事，并且将其做到完美极致，真的会有这样的人吗？有，褚时健就是这样一个专注做一件事，把事情做到极致的人。褚时健一辈子都在与土地、农民打交道，制糖、种烟、种橙子，他一生都没有脱离与土地的关系，他扮演的角色始终和农民相关。他常说：“我不是什么企业家，我是农民的儿子。”

人这一生在社会上会从事很多职业，扮演很多角色，小时候人们受的教育是要一心一意做事，但成年之后，人们所做之事通常都是杂而不精的。《道德经》云：“道生一，一生二，二生三，三生万物。”这里的一、二、三并非具体的事物和数量，它们只是表示“道”生万物从少到多、从简到繁的过程，“一”能衍生万物，所以能生生不息。^①细细琢磨，这其中还包含着极致之义。何谓“一”？一是从一而终的认真和坚持，将所做之事做到极致，哪怕你只做这一件事，也比做很多事的人来得精细考究。这就好比一位作家一生只做好一件事，那就是写好书；一名教师一生只做好一件事，那就是教书育人。

做好一件事是褚时健的人生信条，也是他的自我价值的最大证明，而他也一直在践行这条准则。众所周知，保外就医的褚时健在年过七旬的高龄选择重新创业，种起了冰糖橙。而农产品和工业产品不同，很难有一个细致的量化标准，但褚时健认为农产品也要像工业产品一样，标准化操作，强调果实的一致性。“农产品也要有辨识度，这不单指产品包装，而是要让消费者一吃就能辨认出来。”

为了打造一款让消费者一吃就辨认出来的农产品，褚时健下了不少

功夫。虽年过七旬，白天他依然顶着烈日，和作业长们一起细细查看每棵果树的生长状况。发现问题后，晚上他就一个人看书，琢磨问题直到三四点钟。人们很快发现，凭借着专注学习和认真钻研，褚时健从一个种橙门外汉摇身一变成了专家，他对种橙问题的理解，常常令专业技术人员佩服。

同时，为了使橙子达到极致的口感，褚时健每年都在调整果树结构。当时部分区域的果树数量过多、间距过密、枝条过多，按照老师傅的经验，果树越多，枝条越多，挂果也越多，果农们每年的年收入都和产量有关，所以他们不舍得砍树、剪枝。但这样的果树结构已经影响到果子的酸甜度。照得着太阳的枝条上的果子弹性好、口感好，反之，日照不充分的果子偏酸，甜味淡。褚时健认为砍了树、修了枝，果子才能长牢，品质才能更好，因此必须要砍、要剪。

于是，褚橙基地年年砍树，每年砍10%，砍了七八年后，每亩地只保留了80棵。但正如褚时健所料，树少了，枝稀了，产量却年年攀升，果子的品质也越来越好，口感越来越佳。

做就要做好，褚时健有这种坚持把一件事做到极致的决心，想不成功都难。褚时健年轻时造酒、制糖、做烟，每次只做一件事，但做一件成一件，就如其妻马静芬所说：“老头子就没有干不成的事。”做什么都能成功，做什么都能成为业界标杆，他之所以成为“烟王”“橙王”，最大的个人支撑点就是专注。

专注是一种思想，是做事的境界和原则，是做事的成功之道。褚时健做事的特点就是反复琢磨这件事，把其中的每一个关键环节找到，一一对应解决，然后做到极致。一般人做事做到差不多就觉得行了，但在褚时健这却不行，在他的人生字典里没有“差不多”这个说法，他做事就

一定要做到最好，一次不行，就找到解决方法再来一次，这次不满意就重来一次，直到做到最好为止。

王石曾不止一次公开说，褚时健是他最崇拜的企业家，褚老身上的匠人精神就是在自己感兴趣的领域，专注把一件事做到极致。褚橙的成功，在于数十年如一日的专注。如今市面上的褚橙，是褚时健亲自尝试了无数遍而追求出的最佳口感，极致的橙子口感，极致的果树寿命，这就是褚时健要的极致。在这一点上，他和乔布斯很像，乔布斯在研发苹果的过程中，也是用尽全力去追求完美，所以有人说褚时健是农业界的乔布斯。

俗话说，活到老，学到老。而褚时健是活到老，学到老，干到老。有记者问褚时健，褚橙已经名扬天下了，为什么他不愿意休息，很多像他这个年纪的老人大多已是颐养天年、含饴弄孙的状态。褚时健却说：“我闲不住，我活着就是为了做事，做好一件事。”这话听起来很轻松，但真正能做到像褚时健这般专注的人，恐怕全中国也找不出几个。

力争做到最好

稻盛和夫曾在《干法》一书中阐述过自己认真工作、精益求精而改变了命运的事迹。当时由于没有客户，为接单子，稻盛和夫专接难度高且没人愿意做的单子，而公司小、无名气，常常被客户一次次压低价格。一般的创业者此时通常会怨天尤人：“不做了，不做了，这么低价格买材料都不够。”但稻盛和夫却在拿到低价合同后，想尽办法降低产品的成本，精益求精。也正是由于他长期研究低成本，在市场上占有了绝对的优势，其公司一举成为全球物美价廉的首选供应商。没有任何一种工作是轻松的，但再艰难的工作，只要全身心地投入之后，总会有改变，精益求精，其义自见。

事在人为，多数成功人士在奔袭的路上，都有过类似的经历。正是这种经历，让他们认识到了专心投入、追求完美的重要性，也是他们之所以成为成功企业家的内因。在追求工作的精益求精程度上，褚时健毫不逊色，甚至有过之而无不及。

王石曾评价褚时健是一个精算师，事实上，他确实是一个精算师，一个天生就精于计算、善于观察和敢于实验的人。他有一双能够发现旁人发现不了的眼睛，头脑灵敏，思维也比别人更广阔。在工作中，他遇到的大多是一个接一个的难题，但每一次，他都能凭着自己的认真和细心，在潜心工作的过程中，找到突破和提高的方法。这在他年少时期已有所显露，褚时健酿酒时就开始追求精益求精，做到更好。

年少时，褚时健家里生活的窘迫促使他很早就挑起酿酒养家的重担。起初，褚时健对酿酒的工艺一无所知，只好跟着师傅学。师傅告诉

他，酿酒的关键在于发酵室的温度，要始终保持在37℃~40℃，这个温度区间内酿出来的酒格外香。

为了降低成本，实现投入产出比的最优化，自己上手酿酒后，褚时健就觉得发酵温度还有待改进，于是当别人因为工作繁重偷懒时，褚时健不仅不偷懒，反而在工作完成后开始他的试验，他反复试验温度对酒品的影响，最后得出一个新结论：发酵室的温度控制在37℃~38℃时，酿出来的酒最香、最多。因此，他获得了“少花粮食多出酒”的诀窍。这突破，在当时和他一同酿酒的人看来，几乎不可能。但褚时健就是用自己的专注和认真，将酿酒的工艺水准提上另一个台阶，也将自己的工作做到了极致。

后来，褚时健还在酒的鉴定上，练就了一个独特的“招数”。酿酒完成后，酒会装在直径三四十厘米的酒罐里，一般人想知道酒罐中酒的度数时，需要打开盖子，闻了之后才能确定。而褚时健只要敲一敲罐子，就能知道。他说，如果度数高，敲击罐子的声音就很清脆，反之，则声音特别沉闷，声音中有种空洞感。十几岁的褚时健就成了一个酿酒小专家。

在玉溪卷烟厂时，褚时健强调要么不做，要做就要做好，凡是沾手的事都要做好。为此，褚时健经常深入生产一线，去学习烟丝怎么切，怎么回潮，去了解生产过程中的所有工序，于是，他对制丝线和制烟线的所有生产流程都烂熟于心，变成了专家型厂长。正是由于这样一丝不苟的工作态度，紧抓卷烟的产量和质量，褚时健摇身一变成为烟草专家，将玉溪卷烟厂带上了一个新的高度。

从少年到中年，从酒厂到烟厂，褚时健似乎从来不知疲惫，老年时期的褚时健整装待发，瞄准“橙子”。开始的时候，褚时健依旧对这个行

业一知半解，远没有现在这般精通，可为了种出极致口感的橙子，褚时健专门成立实验室、检测室，他虽然不是科技检测专家，但他对实验的要求却比专家还严谨苛刻。每个星期他都要召集化验室的人开会，讨论检测数据，然后通过这些数据来分析，来年应该如何改进，有哪些地方含量高了，有哪些地方含量低了，每一项指标都要达到极致的标准。后来的褚时健专业到何种程度？叶片出现黑点，他就能知道是哪种微量元素超标；通过叶片形状的比较就可以知道哪几棵树缺锌；每亩地需要多少有机肥、复合肥都能做到心中有数。

回看褚时健的一生，经营的事业虽有共同点，但具体行业跨度非常大，每一行业都需要具备不同的专业知识。褚时健每次都能将自己从外行人变成一个彻底的内行人，其背后是自身强大的学习能力在支撑，而对专业的极致追求是他能够做一行成一行的的重要原因。凭借着“做一行，爱一行，精一行”的人生信念，褚时健将自己潜能的天花板一次又一次地向上提升，这样的性格才是最值得学习的。正如他所言：“有很多事不认真，该办好的事就会办不好。从我们种果树的第一年起，问题就很多。但是我们就觉得，我一定要把这些问题解决了，一年一年的，我自己也充实了，我懂的东西更多了。如果你毛毛糙糙的，不求甚解，损失若干次，还在原地循环。”

每一次解决问题都将事情做得更好，为此褚时健数次从门外汉变成专家，做一行成一行，褚时健将精益求精贯穿在他的职业生涯中。老子说：“民之从事，常于几成而败之。慎终如始，则无败事。”在褚时健身上，能看到工匠精神，他对产品精益求精、对事业专注极致的精神理念，值得所有人学习。

抓住核心问题

褚时健有一个口头禅，叫作“有谱气”。在云南话里，这便是心里有底、做事有信心的意思。褚时健的谱气，不是因为成绩和辉煌，而是来自他善于钻研的学习能力。他比别人更懂专业、懂技术、懂管理，无论什么问题，在他这里都有办法解决。这是因为他认为不管什么事都要搞懂才做，不懂就要向别人学习。

如今，企业运营的内外环境复杂多变，这就要求企业具备拨开事物表象、抓住事物根源的能力，而这样的能力只有通过持续学习，建立系统的知识体系才能获得。善于学习的人总是能够快速掌握事情的本质，拥有删繁就简的能力，看清事物的根本，抓住要害，并且绝不服输。褚时健无疑是这样的佼佼者。

少年学习酿酒，酿酒技术率竟然超过了师傅，出酒率能做到比同行高出15%；中年做烟，能做到名动世界，压倒英美名牌；老年种橙，能种到风靡全国，一橙难求。他在做这些的同时，别人也在做，而他却能次次成为同行的领头羊，这其中必然有一套独特方法。

其中一大重要秘诀就是褚时健的全局思维，他清楚企业的每一个环节都在耗能，每一个环节和企业的联动性，他知道该如何去平衡企业运作所需能源的消耗量跟产品的产出量之比，也知道如何合理压缩消耗，创造更高利润。为此，他向来只抓关键问题。

在糖厂时期，褚时健管理的糖厂是新平县唯一一家红糖厂，当时厂里生产技术差、生产成本低，经营状况极差，濒临破产。褚时健接管后

率先抓出影响生产的关键问题：因为糖分没有被充分压榨出来，故而出糖率低，生产效益差。主要矛盾要优先解决，于是他率先进行技术改造，把滚筒压榨机从原来的3个增加到9个，充分压榨，出糖率提高了不少。随后，他去外地的白糖厂进一步考察学习，继续改进压榨流程。在压榨过程中加入40℃温水，将滚筒压榨机增加到12个，此时甘蔗中的糖分被压榨干净，褚时健此举既提升了出糖率又减少了成本，糖厂很快就扭亏为盈。

褚时健曾说：“一个优秀的企业家，首先应该是精算师。”精算并不是指在数字运用上的造诣，而是体现在实操手册上，做糖、做烟都是如此，所以他总能在困境时期翻盘而上，直至超越同行。选择种橙子时，褚时健发现美国橙类的平均产量是2.5吨/亩，而国内的产量不到1吨/亩。褚时健这时就思考，如何才能在保证橙子口感的情况下与美国的产量看齐。

褚时健抓住了关键问题，他所追求的是产量与质量的双结合。为此，他先初步确立一个大的改进方向，围绕这个大方向，把方法分切为多个不同的细节，然后根据细节逐一点对点地加强。比如，他认为高产量和剪枝有关系，他就亲自下地去仔细观察每一个修剪细节，剪多少厘米、剪到什么程度、什么时候剪，他都会做好详细规定。一年一年地改进，一年一年地观察、总结，经过反复实验，最终找出了一个最合适的剪枝方案。

可以说，在每一个种植环节，褚时健都有一套详细的操作方法和指标。他用了12年的时间让褚橙从种植到成熟形成了一套统一技术标准，最终达到完美的效果。能做到这样精细化的管理，全国做柑橘种植的只此一家。

很多企业家都问过褚时健一个问题：“为什么你做什么都能做到让同行仰视，难道你比旁人都聪明？”对于这一点褚时健曾直言不讳地回答：“我不认为我比他人聪明，相反我有时还很笨，但我是一个认真的人。虽然有些人比我还认真，我想我与他们最大的不同就是，我把主次关系分得很清，我的精力大多用在解决大问题上，小事情能放就不会揪着。”

成功企业家大抵如此，不拘小节，主次分明，抓住核心问题来解决。但褚时健做得比很多企业家更为出彩，他是一位影响企业家的企业家，是企业家心中的企业家。

对事情负责

褚时健说：“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：沾手的事情就要干好。大事小事都一样，我希望对我的家乡、我的民族、我的国家做点好事，我们这一代人，逃不掉地有一种责任感，干好自己的事，就是我的追求。”

褚时健有种天生的责任感，所有认识褚时健的人评价他时都会提到“负责”二字。负责不仅是态度，更是做好一件事的重要法宝。14岁时他是家里酒坊的酿酒专家，31岁时他是糖厂的制糖专家，51岁他成为种烟专家，75岁他又成了种橙子的专家……所有看起来不可思议的事情，都在他身上成为优质的可能，这是为什么？凭的就是他做事的认真态度和专注精神，对自己做的每一件事负责。

这种认真负责的态度是他从小就养成的习惯，褚时健年少时，父亲就去世了，他为了减轻母亲的生活负担，主动辍学去做烤酒。烤酒是玉溪当地流传下来的祖宗手艺，历经百年传承，各项制作流程都很成熟，只需要按照前人总结出来的经验照着做就行，若想提高产酒量却比较难。

因为传统烤酒的过程步骤多，工序复杂，先泡苞谷，然后蒸，放酒曲发酵、再蒸馏、接酒，蒸的过程必须保证锅里一直有水，灶里一直有火，稍有不慎就前功尽弃，因此要时刻都守着。此时的褚时健才十四五岁，为了不让自己因为犯困而耽误烤酒，他就摸索出一锅水从开烧到烧干所需的时间，自己定下时间，敲下警钟，靠着墙浅睡，稍有动静立马就醒，从未烤糊过苞谷。十几岁正是贪睡的年纪，而褚时健从那时起就

养成做事一定要认真负责的习惯。认真做事、绝对负责就成为他身上的一种品格和工作作风。

当厂长后，褚时健更是把这种认真负责的精神发扬到极致，只要沾手的事情，他就觉得自己有义务将其做好。他的前半生几乎都在做挽救性事业，虽然没经验、不了解，但一出现问题，他就先从第一道工序开始找原因，每一个细节都不放过，很快就能找到问题的关键所在，然后对症下药，大刀阔斧地改革。正是因为他做事认真，找到一个问题就解决一个，不断提高对产品产量和质量追求，才使戛洒糖厂转危为安，才使玉溪卷烟厂成了全行业的标杆。

一次成功可以说有运气的成分，但次次成功就无法用运气来衡量了，可以说褚时健的成功，无不体现在他的“认真负责”上。一个人认真负责，做实事，态度端正有可能把事情做成功，但若是将认真负责形成自己的行为习惯，深入骨子里，这时候所能到达的效果就不只是获得成功了，而会转化成为一种精神，一种让人奋进的力量。

褚时健身上最打动人的地方就是他一生中经历过太多的大情小事，会做的、不会做的，他都努力去做到极致，不凭喜欢，不论经验，只要做了就要认真做到最好，对自己做的每一件事负责。这正是很多人身上都缺少的品质和态度，他干一行爱一行，干一行精一行，管理的企业也如同他的人格一般，追求优质和卓越，所以他做出的产品能够成为行业标杆，引领市场。

褚时健一生的成功验证了他所说的那句话：“我有一个不变的追求，沾着手的事情就是要干好。”褚时健的责任理念始终是他所领导的企业指导思想。它将企业身边的力量有效凝聚到一起，支撑着企业的可持续发展。

不断尝试

当面临“难”这座无法逾越的高山时，光看是看不出一条缝来的，唯有用斧来凿，一日一寸，一寸一尺，终有一天，飞跃必来，突破随之。褚时健说过，要一直不断地解决问题，要不断地摸索总结，这样才能真正解决问题。

“问题是拿来解决的。不解决，就永远解决不了。褚橙的基地处在干热河谷，最缺的就是水，水的问题解决了，气候问题解决了，其他的都不是问题了。”褚时健一开始种橙子，就说了这样的话。

在哀牢山，褚时健所承包的那片山地被当地人称为“雷响地”。所谓“雷响地”就是完全靠天吃饭的土地。由于长期不轮作，土壤板结厉害，灌溉水源和设施严重不足，这片地是很多人不愿意接手的。要想在这里建立大型的果品生产基地，褚时健觉得必须率先解决水的问题。

没有现成的水源，那就去找水、引水，褚时健解决问题的思维就是如此简单。于是他上山下河，四处奔波，跑遍哀牢山的沟沟坎坎，不能坐车的地方就走路，没有路的地方就爬山。陪他一起看地找水的人，也不得不佩服这位年过七旬的老人。皇天不负苦心人，在细致勘探了整片山地后，褚时健想出了一个好点子：从南恩河架设引水管道。南恩河的水源来自哀牢山深处的原始森林，河水清亮，流量充足，几条管道就能将优质水源引进，哺育果子。很快，从哀牢山到褚橙基地的引水管道架设起来，总长18.6千米，投资138万元，这是褚时健在水源上的最大投资⁽²⁾。

管道已有，但引水量不足的问题日渐显露出来。每年5月到6月中旬是果子抗旱的关键期，有一年云南遇上高温天气，原有的一根管道引水量不足，很多果子都没得到充足的灌溉，个头小不说，果皮甚至开始有些发白。“不能让问题循环，今年的问题不能留到明年。”褚时健想。于是他立马找到负责引水工程的办公室主任，“我要多加一条引水管道，今年春节前必须完成。”在增加投资后，基地新增了一条引水管，抗旱期的果树有了充足的水，第二年果子就有明显的变化，不仅直径变大了，就连果子的色泽都比上一年的要好。隔壁家的果园，成熟期只收了1000吨果子，而褚橙却收了1.3万吨的果子。这都是因为褚时健一直在解决问题、不让问题循环而产生的结果。

褚时健不仅强调解决问题本身，更强调对解决方法、经验的总结。2008年，褚时健对外孙女婿李亚鑫说道：“在人生的每一个阶段，总会遇到很多机会，关键在于能不能抓住这些机会，这就看你这个阶段的积累够不够。”那时李亚鑫刚从国外回来，觉得褚时健搞的褚橙没有意思，来钱来得太慢。看到如此浮躁的李亚鑫，褚时健将他带到褚橙基地，指着那些果树说道：“最开始我们种下这些果树的时候，也不知道结出来的果子是甜还是酸，但不能因为不知道前方是什么样就不走，还是得走啊。这过程中，有成功也会有失败，那你就把成功的经验和失败的教训总结出来啊，这样一年一年地总结，经验不就出来了吗？就像现在褚橙用的肥料结构，也是摸索了四五年才得出来的。”

做的每一件事都要总结，成功了，要总结成功的原因；失败了，要总结失败的教训。这样一年一年地总结，机会来的时候才能抓住。

那些看似伟大的企业，都是经过了无数个朴实、枯燥的日子后，兢兢业业持续积累而来的结果。没有一步登天的企业，就算是有，也会像泡沫一样转瞬即逝。不管你的理想有多么伟大，没有一步一个扎实的脚步

印，没有孜孜不倦、持续不断的努力，理想就只能停留在“想”的阶段。

[①](#) 殷昆.老子 [M].长春：吉林出版集团有限责任公司，2007.

[②](#) 吴洁.大佬务农：褚时健与他的“励志橙” [J].小康·财智，2014（2）：40-45.

第五章 拥有同理心

无论我干什么，都有很多人铁着心要跟着我，这里面的秘诀就是：我关心他们，他们也关心我。我可以帮助他们尽快改善现状，尽快达到他们的目的。所以，一个老板要想员工努力，就要先让员工好。

——褚时健

不少人，创业初期总是在想，成功有没有什么诀窍，有没有什么捷径可走。开始时，总是迫切地寻找着成功速成法，可是等走了一圈之后，静下来思考才发现，原来成功真的没有捷径。唯一的捷径就是沉下心来，脚踏实地地做。

一个成功者是具备诸多品质的，比如自信、果敢、沉着、坚毅等，还有一点不能忽视的就是懂得为他人着想。

褚时健就是这样的一位懂得为他人着想的成功者。在中国传统的认知里无商不奸，似乎所有的商人都是一群只知道追逐自身利益、疯狂压榨劳工剩余价值的“吸血鬼”。所谓为他人着想，为员工着想，为农户着想，在商人眼里似乎只能是天方夜谭。然而，到了褚时健这里，却不是这样。他把自己吃亏当成是一种常态；把让利于人当成是一种习惯。

褚时健常常对身边的工作人员说：“我跟农民打了一辈子的交道，农民是最淳朴勤劳的人，对农民做事要合情合理，我们能让一点是一点，不能让农民吃亏。”正是因为褚时健心中一直长存关心人、尊重人的理念。因此人性化管理，“把人放在第一位”，成了褚时健管理理念中的第一准则。

有位著名的管理学教授曾经说过，如果你想要什么样的员工，你自己就得是什么样的员工。这句话，用在褚老的公司最贴切不过了。在许多场合，褚时健都不止一次地说过：“我自己就是一个农民。”凭借一股子钻劲，他亲自下果园查看，不懂的地方向老农请教或是买书籍研究，就这样，他愣是把自己做成了榜样。以至于不论是老员工还是新员工，纷纷向他看齐。他们相信，跟着这样的人干，他们的生活有奔头。

利他思想

在生活中，褚时健常对自己的孙辈说：“自己吃点亏不要紧，要常想想有没有让朋友吃了亏。要让他们占到便宜。”

他小时候家里穷，经常吃不饱饭。有一天，家里只剩一碗米了。这时，一个乞丐沿着铁路乞讨到他家里，他的母亲分了半碗米给乞丐。褚时健很纳闷：“我们自己都吃不饱了，怎么还给别人呢？”他的母亲解释说：“乞丐比我们更难。”母亲的言传身教对褚时健影响很大，他懂得了与人分享，并且心存善意。多少年后，他仍然记得母亲施舍出去的那半碗米。从那之后他凡事想着别人，害怕自己搞不好，让别人吃了亏。

1994年3月10日上午，云南“两烟”交易市场二楼卷烟交易厅内聚集着来自全国各地的400多名交易员，他们当天的目的，就是拍下玉溪卷烟厂生产的玉烟。由于玉烟品质优良，很多交易员出了很高的价格，当天的“红塔山”最高已经报到了每条76元，但现场仍然供不应求。这样的价格对于烟厂来说具有巨大的利润，但褚时健做出了一个惊人的举动，他决定，这个价格过高，“红塔山”当天不成交。

对于此事，褚时健在接受《经济日报》记者采访时给出了原因：我们不能光图厂家的利润而忽视了商业的利润，如果定价过高，经营者就没有了积极性，消费者也会因为过高的价格望而却步。如果“红塔山”成了贵族消费品，那么它的市场一定会巨幅萎缩，我们厂家也等于在搞高价自杀。在经营企业时给经销商和消费者让利，让自己吃点小亏，让经销商和消费者有便宜占，反而让“红塔山”占领了更多的市场，足以和国外的同等价位的香烟竞争。

在创办果园的初期，他处处想着不能让农民吃亏，用接近一年100元/亩的价格包下当时每年净收成只有80元的甘蔗地。农民得到了更大的利益，自然会支持他的工作。其他人总说拿农民没办法，不好管理，但农民却很听褚时健的话。其中的差别仅在于褚时健设身处地为农民着想，大家信任他，就愿意听他的指挥。

褚橙一开始的时候卖得并不好，经销商们觉得价高，而且推销新品种有风险，他们都不愿意。后来公司对水果店的老板进行了利益诱惑：水果他们运过去，先不给钱，只负责卖，利润给20%——40%，卖后再结款，如果有破损，公司上门回收，水果店的老板不用承担任何风险。正是这样诱人的条件，才慢慢地打开了褚橙的市场。用褚时健的话来讲，要让经销商赚到比较多的钱，同时让消费者可以用更实惠的价格买到橙子。只有让经销商有钱赚，他们才能更好地销售，橙子才会有更多的市场。

褚橙成为爆款之后，褚时健开始安排基地扩建。在元江县，褚时健承包了3000亩土地，但这些土地都是山地，并不是最适宜种植冰糖橙的地方。有人问褚时健，为什么不多争取平原地带的土地？他的回答十分朴实，他说：“算了。云南山地多，农民们难得有块平地种粮食，粮食比水果重要，我们还是多开发点山地出来。我们费点力，但对老百姓来说是好事。”

从褚时健的经营事业中可以看到，他做任何事情都是从利他思想出发，这是他经商的原点。他习惯站在对方的立场想问题，做决定，不带一丝功利色彩，而是真正想让别人好。一个利己主义的人，在达到个人目的后，很容易失去自我，甚至为了一己私欲做出违背道德、危害社会的事情。而一个利他主义的人，心中有大爱，他们的善良和无私会产生强大的影响力，让企业获得更长远的发展。实际上，互联网商业所奉行

的共享理念或者平台模式等，都是利他精神的表现形式。无论何时，商业的基本原则不会改变，那些看似古老的品质会永远流传。

与人共鸣

褚时健在与人打交道的时候总是从事实出发，站在别人的利益角度去想问题，这样就能快速和对方产生共鸣，建立起相通的感情。在彼此理解和支持的基础上，沟通会更加高效，事情的推进自然更顺利。

其实人类在本质上是相似的。对爱、对生活的恐惧与担忧，对未来的彷徨，对幸福的向往，对美好生活的追求，在某种意义上来说大家都是一致的。

心理学家曾提出“共情力”这个概念，共情力来源于换位思考，意味着我们能站在他人的角度去感受他们的内心世界，这样能够与他人建立亲密的情感连接。

在《共情力》一书中，作者亚瑟·乔拉米卡利提出，共情（empathy）是一个人能够理解另一个人的独特经历，并对此做出反应的能力，就是能够让一个人对另一个人产生同情心理，并做出利他主义的行为。共情是人类根源于基因的一种天赋，但并不是一种情绪，也不是一种感受，而是人类与生俱来的一种能力。^[1]这种能力与同情心有着本质的区别，同情心往往是感性的情感，受到个人情绪的影响，是一种直觉的表现，而共情力是基于事实做出的客观、理性反应。

中华人民共和国成立不久，云南宣布和平解放，第二野战军第四兵团部队进入昆明，加上其他各方面的部队，军队的口粮成了一个难题。云南开始了征粮工作，褚时健也成为南阳街市墩子村的征粮组组长。

征粮工作困难重重，很多部队的服务人员也加入其中，但由于工作

方法不当，工作进展缓慢。短短三四个月的时间，有些地方的征地活动升级演化成了暴力镇压，给社会造成了不良影响。但褚时健的征粮工作进行得十分顺利，他心系农民，深知农民的生活不易，所以征粮要留余地，给各方都留活路才能解决问题。褚时健挨家挨户摸情况，和农民聊得火热。农民见他没有官架子，都喜欢这样的干部，一五一十地把自家的情况讲清楚了。村里的干部直接让褚时健定，他说征多少，就征多少。褚时健也给农民们留足生活口粮，双方很快达成共识，征粮活动得以快速推进。

褚时健做人正直，向来对事不对人，一切以事实为依据。这不仅减少了许多矛盾冲突，而且赢得了他人的支持。褚时健是一个硬汉，他可能缺少感性情绪，但他总是从事实出发做出响应，经过深思熟虑后做出判断，这样的共情力保证了行为的正确性。这种从事实出发的思维，也避免了一个人因为感性而做出冲动的错误决定。

改善员工生活

褚时健刚到烟厂的时候，发现每个职工上班都提个瓦罐，下班后打车间的热水回家用。那时的职工宿舍就是用土坯盖的小平房，一套28平方米的房子被分成两间，住着两户人，中间只用一张草席或帘子隔开。靠里一家人出门必须经过靠近门口的另一家住户的房间，十分不方便。在这种窘迫的环境中，厂里男青年没办法和外面的女青年谈对象，厂里的女青年也很难嫁出去，大家都觉得这生活太苦了。

当时一个工人说过的话深深触动了褚时健，他说：“有些领导没有把工人当人，只知道叫我们拼命干。事情做好了没有表扬，做错了使劲批评。没有人关心我们工人，好像我们干什么都是应该的，而那些领导什么都不干也是应该的。”

在这种情况下，褚时健到卷烟厂的第一件事情就是给职工盖房子，保障职工的基础生活。尽管遇到一些阻力，但他力排众议，用当时账上的170万元建房款，在较短时间内给职工们建好了房子。在之后的10多年里，玉溪卷烟厂建房子成了传统。直到褚时健离开，公司账上有28亿元的建房款可以使用。

做完这些，褚时健又开始为员工们的收入做打算：“要他们主动、积极，就要把他们的基本生活，甚至包括工资、奖金、收入不断地与社会上同行业单位对比，不比同行差，甚至比同行好一点。”比如，在“计件工资”制度下，企业打破了“大锅饭”制度，在保证质量的前提下，工人按生产的数量计酬，实行多劳多得，这就极大激发了工人的积极性，卷烟厂的产品品质和产量都快速上升。

一开始，厂里的职工在没有看到实际的激励之前也是不信的。而当职工宿舍排除万难地建起来，职工手里拿着住房钥匙，自然对这位说到做到的厂长有了信任感。有了条件，就有了希望。原先不少人想离开卷烟厂，现在争着抢着做好工作。以前卷烟厂的男职工找不到女朋友，现在很多姑娘认为嫁给烟厂的男职工有保障，有安全感。

在对待种植户时，褚时健也把物质保障放在重要位置。他知道，只有让农户有了基本生活保障，才能激励他们认真耕种。他说：“烟农辛苦栽种烟草，给烟厂创造效益，我们不光给他们一点经济上的回报，还要帮他们把基础建设搞好。首先是改造他们的水浇地、烟区道路，然后是扶贫，我们叫扶持烟农，提供免费化肥和技术，我们派人下去指导烟农种烟。烟农就很高兴，每年只管放心种地，不用考虑销路了，因为玉溪卷烟厂采购全部烟叶。”

在实施改良烟叶的试验中，褚时健对烟农们提出要求，哪怕晚一阵，也要等烟叶完全成熟才能采摘，这样才能保证烟叶品质。但天有不测风云，有一年，基地遭遇了自然灾害，烟农遭受了损失。褚时健去田里走访的时候，看到了一个哭得很伤心的老农，一问原因，才知道是她家种植的烟草全被冰雹给砸坏了。褚时健决定，由烟厂赔偿老农的损失。

那一年，烟厂赔偿的不止这一家农户，好多因为冰雹砸坏了烟叶的农户也得到了卷烟厂的赔偿。之后，公司还给烟农都买了保险。一方面褚时健觉得是他让这些烟农缓些时间采摘才造成了这样的结果，另一方面他要激发烟农的积极性。褚时健深知烟民的想法，如果不好好处理这件事情，烟农的生活得不到基本保障，今后的合作将极其困难。如果烟农不按照公司制度进行种植及采摘，烟草的品质一定会受到影响。虽然此举让卷烟厂多支出了不少钱，却赢得了人心。农民利益得到了保障，

也就更加严格地执行种植标准，一心种好烟草。

后来在管理褚橙种植户的时候，褚时健沿袭了保证农户物质基础的做法。首先，解决农户的住房问题。公司出资为基地种植户建造统一住房，一开始每套50多平方米，后来扩建到70平方米，不收租金，农户只需买一些基本家电就能住得很舒适。其次，农具、肥料等生产物资由公司免费提供，农户只需做好操作工作就可以了，这极大地减少了他们的生产成本。其三，农户每个月能够领到一笔预支的基本工资，根据工龄长短等条件，每年还会有一定程度上浮。在这之前，农户领工资的做法在全国也很少见。其四，基地每年会综合农户所产果子的产量、质量情况来评级，不同的级别对应不同的收购价。扣除平日预支的工资，剩下的全归农户所有。按规定，级别高的果实越多，农户收入越高。于是，收入比别人少的果农就会琢磨，一样的土地，为什么别人的果子比我多，品质比我高，收入比我多？然后他们会主动学习，努力干活，种出更好的橙子。

很多农户以前种甘蔗、玉米，勤快一些的人家年收入有四五万元，普通的农户年收入也就一两万元，生活基本处于入不敷出的状态。一位农户回忆说：“在我小时候，家里就是种甘蔗的，只能保证温饱，投入大、收入少，每亩地只能产出三四吨甘蔗，每吨总收入420元，劳动力多的一大家子最多也就收获100吨左右，除去农药、化肥的开销外，再加上成本最高的砍甘蔗人工费，每吨只能剩下120元左右。每年净收益就1万元左右。”⁽²⁾

让合作者赚钱

褚橙基地，有的农户年收入超出了10万元，平均也能达到6万——9万元。如今，在基地里，农户除了种橙子之外，还可以养鸡、养猪，增加副业收入。日子富裕了，农家孩子有钱上大学了；大部分农户还买了摩托车、小卡车。褚橙果园开办之初，原先农场留下来的农户不到20户，其他大多数是戛洒镇、水塘镇、镇沅县等其他地方来的农民。如今，在基地的农户都希望能够长久地留下来，为此，公司为一些年长的老农户开绿灯，答应他们在身体健康的情况下，60岁也能继续工作。此外，还有许多农户排队想要到褚橙基地劳作。以前很多农户不会住在基地，现在他们为了种好橙子，获得更大的收益，都主动驻扎在果园里，每天勤劳地做活。

褚时健是农民的儿子，他知道对于一辈子面朝黄土背朝天的农户来说，保证他们的基本生活需求是多么重要的事。有人说农民懒惰，但实际上他们是最勤快的群体，当他们身处合理的环境和机制中，就能发挥他们的潜力。一位农户管理者说：“在合理的激励机制下，农户就不会懒散了，今天该做的事情绝不会拖到明天，他们可以清早四五点就起来干活，在烈日下流汗，绝无怨言，因为他们知道，把地种好，就有钱可赚。”

在经营上，褚时健最关心的一个数据便是农户的收入情况。他不会问公司收入多少，而要了解农户的收入，他知道，农户生活好了，公司就好了。在他的观念里，激励一定要跟利益挂钩，一定要让大家都赚到钱。“如果我们三年的收入都连续下滑，果农的情绪就不那么好了，因为没有希望了。”

褚时健说：“老板跟员工的关系，就像发动机和车轮。发动机失灵了，轮子再好也没办法跑；轮子没了，发动机功率再高也跑不动。”很多人都说农民不好管，但他觉得，只要能够调动他们的积极性，管理几千个农民也是比较容易的。把果园的收入和果农的收入作为利益共同体，他们自然把公司的事情当成自己的事情一样干。⁽³⁾

一位姓段的农户，家境贫困，曾是建档立卡贫困户。所谓建档立卡，是政府扶贫开发和农村最低生活保障制度的一种，以县为单位，按照规模控制、分级负责、精准识别、动态管理的原则，对每个贫困户建档立卡，建设全国扶贫信息网络系统。⁽⁴⁾这位农户谈到，以前种地只能填饱肚子，几乎没什么收入。成为褚橙的种植户后，每年每棵橙树会为他带来15元的管理费，平均每月能够拿到2690元，剩下的每棵3元会在年底一并结清。物质生活有了保障，他觉得生活有了希望，他说：“现在每个月有工资，日子也不苦，等以后果树挂果子后还有收入。”褚橙公司里有很多这样生活贫困的建档立卡户，后来加入公司做管理户，收入有了保障，已经有一部分脱离了拿补助的生活。

如今，这位农户每天没有多少时间休息，起早贪黑去干农活，他已经这样干了大半辈子了，以后也可能一直这样干下去。不过，与之前相比，这已经有了本质上的不同。以前往往农药就能解决的问题，现在要用除草机，动手去捉；自家种的田想上工的时候再去，现在每天都必须准时上工。他说：“虽然活儿比以前累，但看着树苗一天天地长大，心里是真的高兴。”

又做又带

2001年，褚时健召集了一批人开会，其中有经验老到的柑橘研究专家，有种地的农户。他在会上对大家说：“我们要把产量做到6000吨！”参会的人听了他的豪言壮语，面面相觑，心里不太相信，认为褚老在“吹牛”。

10年后，褚橙的产量不仅达到了6000吨，而且超过了万吨。当年的参会人在回忆时，语气里充满了对褚老的敬重之情：“我们以为是开玩笑的，但他真的做到了！”在大家心里，褚时健说到做到，是一位值得信任和跟随的领导者。而褚时健说：“一个老板想要员工努力，首先就需要对员工好。我关心他们，他们通过努力能够达到收入目标，生活水平提高了，所以大家愿意跟着我干。”

褚橙组建之初，也经历了一段亏损的时期，那个时候，条件尚未成熟，褚时健给农民发的工资也很有限。但是褚时健秉持“做给大家看，带着大家干”的精神，把基地的人员团结在一起，硬是扛过了艰难时期。短短几年时间，他从一个柑橘种植外行变成了专家，成了解决问题的能手。因为他知道，要让他人服气，自己就要懂行。

对待果园里的农民，褚时健没有任何老板架子。有时候遇上农户来办事，他会邀请农户一起吃饭。和农户在一起的时候，也喜欢给农户散烟。好像他并不是一个老板，而是农民们的一个普普通通的朋友和邻居。他经常主动给干活的农民发根烟，聊一会儿，问问工作中的情况。农民也喜欢这样的老板，愿意将工作中的困难和问题与褚时健沟通。有人问褚时健：“您管理员工的秘诀是什么？”他说：“关心人，尊重

人。”在褚时健的心中，始终把工人当作个体来对待，他尊重每个人的独立想法。当员工感受到了被尊重的时候，他们会觉得自己不仅是在为老板工作，也是在为自己奋斗。一致的精神理念更能凝聚人心，激发人的雄心壮志。

褚时健曾到云南农业大学招聘新人，他和夫人马静芬在台上给大学生们做宣讲，欢迎大家加入公司。平日里，许多外界活动邀请他参加，都被他拒绝了，但他亲自到大学招聘，可见他对人才的重视。宣讲会结束后，两位老人还邀请有意加入公司的学生们一起吃饭，聊人生、聊事业、聊农业。一位加入公司的学生回忆说：“褚老和我们说，这是一件难事，基地条件艰苦，让我们想清楚再决定，他很尊重我们。”

平常公司中有新的员工加入，褚时健会尽可能地陪大家吃顿饭。基地很多人印象最深的都是褚时健说的那句“年轻人，慢慢来，不着急”。在褚橙庄园的菩提树下，褚时健和年轻人坐在一起，聊他经历过的坎坷磨难。一位作业长回忆说：“我刚进基地的时候24岁，褚老80多岁，有时候他找我聊，我答不上来几句话，感到有些尴尬。”但他记得褚老的话：“年轻人要耐得住寂寞，做出事来需要时间。”因此，他每天往地里跑，一去就是一整天，仔细研究施肥、防虫、剪枝疏果……不懂就去问老作业长，去学习交流，看别人怎么做的。最终，他成了褚橙基地最年轻的作业长。

不管是在老基地还是后来扩建的新基地，人们都深受褚时健精神的影响。一位褚橙龙陵基地的员工毕师傅回忆说，他曾被派去哀牢山老基地进行为期3个月的培训。在那里，他见到了褚老，知道了他的人生经历。他说，那一刻，自己心中的苦闷和不如意都消散了，填补进了铺天盖地的震撼。他看到一个沧桑的老农人，在80多岁的高龄，即便腿脚不灵还在土地里行走，这给他的精神造成了强烈的冲击。

有一次，在考察有机肥料的时候，大家都嫌臭，捂着鼻子，而褚老拿起一把鸡粪，凑到鼻子前闻了闻，还用手指捻了捻。这一幕被毕师傅看在眼里，让他深受感动。他心想：“为什么褚老能做到，我们做不到？”之后，他不再责怪老天不公平，只觉得自己眼界太狭隘，进取的信念不够炽烈。毕师傅结束培训，回到龙陵新基地后，工作勤恳用心，很快就被提拔为水务组组长。

基地很多人都谈到，当褚时健还是烟厂厂长的时候就知道他是个能干的人，他大起大落的人生经历令人叹服。他们愿意在这里拼命工作，就因为他是褚时健。人生总有起落，精神终可传承，褚时健不只影响了哀牢山的农户，而且也激励着许多人不怕磨难，勇往直前。

(1) 亚瑟·乔拉米卡利.共情力 [M].耿沫,译.北京:北京联合出版公司,2017.

(2) 顾军.从烟王到橙王:八旬老人褚时健再创财富人生奇迹 [J].决策探索,2012(9):83-85.

(3) 张玥.褚橙果园操作手册 [J].植物医生,2016(4):4-9.

(4) 《中国扶贫》编辑部.2014年扶贫“一号工程”全国即将开展农村扶贫对象建档立卡工作 [J].中国扶贫,2014(7):16-19.

第六章 肩负社会责任

我对国家没有怨气，还是要为国家想想，国家好大家才好。

——褚时健

在回顾褚时健创造下的那些商业奇迹时，我们发现，他不仅有着超越时代和体制的经商智慧，还有着极大的力量，就是回报社会。“我希望自己的企业对国家有好处，贡献越大，我就觉得越高兴。当我们有能力时，就应该更多地回报社会，要超过社会给予我们的。”⁽¹⁾

在担任戛洒糖厂和玉溪卷烟厂厂长期间，褚时健带领着企业一步步扭亏为盈，在这一过程中所创造出的税收、就业机会、地区及周边产业的拉动等，其实都是对社会的一种回馈。在他看来，企业效益好了，就得考虑社会公益，这不仅仅是一种帮助，更是企业家应尽的义务。

晚年，褚时健在二次创业时，更时刻牢记回馈社会的使命感。让农民成为自己的“半合伙人”，出资扶持当地经济，资助教育，对农民、社会及国家，褚时健有一种天然的责任感。

授人以渔

经营企业，将企业从泥潭中拉出来，将企业推上效益之路，这是最大的企业责任。

褚时健经营企业，崇尚效益，他希望产业链条上的人都能获得回报。

2018年9月10日，阿里巴巴集团创始人马云公开宣布自己将不再担任集团董事局主席。面对众人的好奇提问，马云从容不迫地回答：“我刚刚度过了我的54岁生日，创业了19年，但我其实还有更多热爱的事情想做，比如教育和公益。”比起马云把慈善作为一项事业来精心布局，作为改革开放以后成长起来的第一代企业家，褚时健回馈社会的干法更多是授人以渔。

褚时健崇尚“授人以鱼，不如授之以渔”。很多人忽视了褚时健对中国精准扶贫的贡献，目前常规的扶持做法通常有两种：“输血式”或“造血式”，而褚时健则开创了产业扶贫之路。

“输血式”扶贫只能解决农民的暂时性问题，并不持续，“造血式”救助贫困，尤其“直接造血式”扶贫办法，无论是从眼前还是从长远而言，都是授人以渔。

在管理烟厂时，褚时健不仅把玉溪烟厂发展起来，还尽力帮助同业获得发展，行业强则企业强。

“造血式”扶贫能够帮助农民找到致富增收的方法，从而使他们彻底

摆脱贫困。“造血式”扶贫比“输血式”扶贫更能治本。身为企业家的褚时健自然深谙这个道理，在扶贫过程中，他特别注意要采用可持续性的方法和手段。

首先，扶持实业。1986——1994年，在玉溪卷烟厂的扶持之下，附近的贫困地区陆续办起了各类企业达40多个。对于扶持地方工业和乡镇企业，褚时健有一套自己的做法：给予资金让企业自己先办起来或是搞个开发项目。比如，当时四川涪陵烟厂改造需要3000万美金，褚时健借给他们资金，而且不收利息，双方约定5年归还即可，解其燃眉之急。此时褚时健也在思考，怎样保障企业在拿到扶持资金以后都能把它用在实处呢？对此，褚时健想出了四个办法：

一是加强对企业的管理。1993年，红塔（集团）总公司成立。这个公司专门负责对集团的对外投资事宜进行管理监督，其中一项就包括对扶持企业的监督。二是先扶持再放手。对于玉溪卷烟厂出资建成的各个乡镇企业，褚时健不特殊对待，让它们自主经营，按照市场经济规律办事。如果这些企业生产出来的配套设施不符合标准，玉溪卷烟厂就不会接收。如此一来，被扶持的企业就有了危机感，避免了企业员工混吃等死的怠惰念头。三是对症下药，找准被扶持地区的工业短板，针对短板重点扶持。四是牵线搭桥，给被扶持企业积极介绍各方资源，培养企业自主发展的能力。

与此同时，褚时健认为教育投资也是一种可持续发展的方式。1993年，烟厂为云南省贫困地区赞助了530万元。在他的提议下，这笔钱被用来投资彩印厂、创办扶贫中专学校。再穷不能穷教育，有了扶贫中专培训学校，云南省各贫困地区的学院都进行了脱贫致富的科技培训。褚时健在扶贫时深谋远虑，一个实业来创收，一个教育来脱贫。怪不得事后当地都流传着“‘褚老爹’扶贫真是扶到了家”的美谈。

对于农民，褚时健一直有着特殊的感情，晚年时期，尽管自己创业艰辛，但褚时健还是尽可能地帮助哀牢山附近的父老乡亲。哀牢山风景秀丽但自然环境恶劣，在崎岖不平的山间小路上行走着的村民们依然十分贫穷。但是，自从褚时健决定在这里种植冰糖橙后，这座山及附近百姓的命运都得到了改变。从荒山野土到满山果树，褚时健作为一个70多岁的老人，从2003——2012年，十分艰辛地改变着这座山的面貌。

褚橙老基地所在地区戛洒镇农民历来收入较低，来自戛洒镇政府的工作报告显示，2010年，当地农民人均纯收入2714元；2013年，农民人均纯收入5720元。在龙陵基地2014年落成之前，勐糯镇的农民以种植甘蔗为主。龙陵县的水土气候适合甘蔗的生长，所以这里的大部分农家会拿出大片的土地种植甘蔗。当时，随着巴西进口糖售价与国产糖成本价持平，当地甘蔗产业的经济优势不再，农民的收入开始减少，种甘蔗变得没有前途。

褚时健来到了哀牢山，创业之初，褚时健就拉来了当地农民当他的“半合伙人”。他不懂冰糖橙种植技术，农民更不懂。于是，他就天天看书自己摸索，和技术人员们一点点地试验，试验好了再领着农户一点点地做。在这个过程中，农民们逐渐掌握了种植冰糖橙的技巧。随着他们技艺的熟练，褚橙带来的巨大收益也开始慢慢显现。现在，在褚橙庄园里，各个农户都承包着一定规模的种植面积。他们的收入提高了，还掌握了科学的种橙技术，成了靠技术吃饭的新型农民。且在“公司+农户”的利益连接机制下，大大减少农民的风险的同时，农户也可以规模化地进入市场运营。当地农民的收入直线上升，云南省产业扶贫领导小组办公室发展计划处的报告显示，2014年以来，褚橙基地区域的农民人均纯收入已从8536元增长到12104元。

这样的跨越让不知情的外行人震惊不已，怎么种个橙子，还能有这

么多收入？褚老对此有不同的说法，他觉得自己种橙子，提高橙子的品质，本质上就是为了让农民的生活变好，不然这个橙子种出来有什么意思呢？

授人以鱼，不如授之以渔。没有华丽的语言，没有豪气万丈的规划，褚时健就这么默默践行着自己的企业家慈善精神，用自己的行动来帮助更多的农民。

反哺教育

企业家的使命首先是带动企业发展，在企业拥有效益后，积极回馈社会。今天干慈善和公益的企业家越来越多，管理企业需要有独特的干法，对于社会责任的参与和推动同样需要新的视角和干法。褚时健的所为提供了一个方向，那就是企业家如何介入企业社会责任。

今天依然有很多企业和企业家在探索践行企业社会责任，如何落实到具体的行动中呢？褚时健更多是从教育开始的。拉长时间来看，反哺教育也是他授人以渔的表现。

褚时健重视教育，在玉溪卷烟厂时就已经大手笔地投入，后来在哀牢山中种橙，对种植户的培训和教育资源的引进更是不遗余力。请注意一点，很多人认为企业社会责任就是公益，显然这是片面的，褚时健经营企业，首先是搞好企业内部，再兼济天下。

最初在玉溪卷烟厂，褚时健就意识到了技术的重要性、人才的重要性。一开始烟厂机器设备破破烂烂，生产效益低下，他亲自去国外引进先进设备，同时培育一大批技术人才，这才让烟厂逐渐走出低产量的困境，实现了企业的崛起和腾飞。正是因为认识到了这一点，在褚时健和玉溪卷烟厂有能力之后，他积极响应国家教育政策，为国家的人才培育做出了不少贡献。

1990年，经过党中央国务院批准，共青团中央提出了“希望工程”战略，号召社会各界以各种形式扶持贫困地区的教育事业，救助失学儿童。当时担任团中央书记处书记的刘奇葆亲自到玉溪考察，讲解“希望

工程”的概念，号召大家为“希望工程”出一份力。褚时健听说是为了教育，立马带头决定首批赞助60万元给“希望工程”，并且成为对当时“希望工程”赞助最早、赞助额最大的单位之一。⁽²⁾这只是褚时健为教育做贡献的一个开始。

1992年，云南省将往年投入教育方面的总值计算出来，发现对教育的投入还是不够大。为此，云南省决定加速实施“希望工程”，加大对边疆地区和民族贫困地区教育扶贫的力度。褚时健对这一决定拍手称赞，并继续划了2000万元用于资助云南省的教育事业。因为他的大力支持，云南省的教育步伐又往前迈了一大步，而他本人也受聘担任了“云南省扶贫基金会”的理事，为更投入地做好教育慈善工作发光发热。

同年，在褚时健的推动下，玉溪卷烟厂还向儿童基金会、教育基金会等捐款数百万元，只为让更多的儿童能够读上书。在教育工作开展得如火如荼的情况下，1993年，团委响应团省委号召，发动职工捐资救助贫困地区群众和失学儿童。

“十年树木，百年树人。”⁽³⁾教育是一件长远且对人类发展进程具有深远意义的事情，褚时健不吝在这样有意义的事情上多投入一些经费。他在了解到偏远民族山区有许多乡、村和中小学校连一份报纸都买不起时，毅然决定由企业拿出18万元，专门征订了新华社《每日电讯》1000份，全部赠发边疆贫困乡、村和中小学。

朋友圈每日书籍免费分享微信 shufoufou

曼腊乡就是这么一个因为褚时健而改变了命运的小乡村，曼腊乡位于云南省勐腊县，地理位置偏远，在20世纪末的时候，外人几乎找不到进去的路径。乡村贫穷不堪，几乎只能维持温饱，村里的马叭小学也十分破烂，马叭小学只是用几根柱子撑起来的破草房子，一遇到刮风下

雨，教室又湿又潮，学生们也十分受罪。教学设施简陋，有学问的教师也没几个，开学第一批招收的学生只有28人。而且由于当地人生活艰苦，很多年龄还小的孩子就已经是家里不可多得的劳动力了。若是送去上学，家里少了一笔收入不说，还要花钱供他们学习。因此，就算有了学校，多数学生还是辍学回家了。最后只剩下12个学生留读。

1995年3月，马叭小学的校舍实在支撑不住了，乡政府虽有心重建校舍，但财力不足。正在这时，也是机缘巧合之下，褚时健正准备新一轮的教育资助，在云南各个偏远的地区了解情况，他注意到了马叭小学的窘状，当即决定由玉溪卷烟厂出资，为山区学子建立一所功能齐全、设备配套的乡村小学，完全按照国家教委制定的标准实施。工程历经一年，在众人期盼的眼神中完工。看着亮堂堂的教室，越来越多的曼腊乡人把自家的孩子送去学校念书。这或许也离不开褚时健的这番话：“只有念书，才能过上好日子；只有念书，才能让贫穷远离大家！”像曼腊乡这样的山村还有很多，褚时健对扶贫教育事业的贡献，让那些偏远山区的人们不胜感激。褚时健却说：“这没什么，都是应该的。”

褚橙广受欢迎以前，即在早期的种植阶段，褚时健就一直在抓褚橙的种植户培训，让大家的工作逐渐标准化和规范化。后来，这种培训和交流既在基地内部开展，也开始内外协作；褚橙基地也设立了院士工作站，还与云南的几所高校开设了褚橙基地班，更为系统的教育培训拉开大幕。

改变一个地区

好的企业都有一种辐射效应，它不仅可以感染身处其中的员工，还能够带动周围地区、人民和产业的发展。

从最早的戛洒糖厂到晚年的褚橙基地，褚时健似乎总是有一种能力带动当地百姓致富增收。通过辛勤的耕耘和超常的智慧，褚时健在不经意间改变着他自小长大的家乡。

企业家带领团队，在创造效益的同时，既解决就业，为国家纳税，还为地方发展助力。褚时健在管理烟厂期间，可以说带动了整个云南的经济，尤其对于玉溪的发展，贡献极大。此外，他还推动了整个中国多地烟草行业的发展。高龄创业进入冰糖橙行业后，他又把中国果业的品牌建设带到了新的高度。

褚时健出生于云南玉溪的一个普通农民家庭，他创造商业奇迹的坐标也在这里。作为一个地地道道的云南汉子，他对这里充满了深厚的感情。

20世纪80年代，褚时健意气风发，在他的带领下，玉溪地区犹如一列逐渐加速的火车，开始沿着时代的轨道飞奔向前。此时褚时健不仅关注着这个小烟厂的发展，自身的责任感也使其关注着周边地区的发展。

1984年，为了解决玉溪地区内长期存在的贫困问题，玉溪行署划拨了13万元的专项扶贫资金。玉溪贫困面很广，区内聚居着8个少数民族，共84万人口，其中还包括新平、元江、峨山、易门、华宁5个民族山区乡。农业是当地人民的主要收入来源，由于靠天吃饭，收入不仅低

下而且非常不稳定。据统计，1985年五县的农民人均收入只有372元。而在一些特困乡村，人均甚至不足130元。

在得知这一情况后，褚时健当即站了出来，开始积极支持当地政府的扶贫大业。最终，通过兴修水利、建设公路、科技上山三大举措，褚时健和当地政府携手合作，带领当地人民苦战10年。到了1994年，当地农民的人均纯收入已经达到了893元，当地财政收入总和达到了1.78亿元。

此外，褚时健还先后对大理白族自治州、红河哈尼族彝族自治州、西双版纳傣族自治州、文山壮族苗族自治州等经济不发达的民族贫困地区投资扶贫，帮助这些地方发展地方经济。

如今，凉山彝族自治州的火把节和各类生态农副产品都十分出名。而早在1984年，褚时健就启动了对这里的区外扶贫。当年，他就派科技人员到这里教当地农民如何发展高产高效农业。在他的无偿支援下，凉山终于有了自己的农科人员，农业发展蒸蒸日上。

除了投资扶贫外，玉溪卷烟厂还以身作则，曾为一些濒临倒闭的卷烟厂无偿提供人员和技术支持。褚时健的这一义举，一度在中国烟草业界传为佳话。

有趣的是，我们在梳理玉溪卷烟厂当年所做的各种善举时发现，一些接受玉溪卷烟厂援助的烟厂并不在云南省。

1994年，延安政府的几个工作人员不远千里来到云南玉烟向褚时健寻求技术支援。听了延安烟厂的难处以后，褚时健二话不说就立刻抽派了一些专家和技术人员奔赴延安，以解决延安烟厂在工艺、设备和管理等方面的问题。不仅如此，他还根据延安烟厂面临的实际困境提出了一

套行之有效的整改方案，继续全方位地对企业进行帮助。很快，褚时健的一系列动作就收获了明显效果。

这样的事例还有很多很多，在褚时健的心中，一个企业好了不算真的好，要带动其他企业、整个行业、整个地区甚至当地人民好起来才是真的好。

关于褚时健二次创业，在我和李开云先生合著的《褚时健传》的自序中，我们曾总结，褚时健的精神需要全新认识，在作为励志的典型代表之外，他的更多价值值得大家传播、分享和学习。

对社会有贡献

很多人关心褚时健的成功，在管理、经营和干法上，与他人究竟有何不同。在我们看来，褚时健和很多人不同的是，他总是试图解决问题，希望对社会有所贡献。

很多跟着他的人，解决了生计难题，没有被饿死；解决了生活难题，条件越来越好；解决了财富难题，实现了生活富裕；解决了困惑难题，达到了豁达。

作为职业经理人，褚时健带动了中国本土农产品种植管理的标准化；他的二次创业，则推动了中国农产品的品牌化，为农业创新树立了信心和榜样。尤其值得一书的是，褚橙是一个体现新商业文明的产品，它既有新的模式、新的基础设施，又通过新的组织实现了新价值观。

在我们看来，褚橙是一个具备典型意义的“精准扶贫”项目，橙园带动了玉溪一方百姓致富，甚至将边远山区家庭可支配收入从1万元提升到了10万元以上。

2014年，《人民日报》给褚时健颁发了“人民企业社会责任奖特别致敬人物奖”。这个沉甸甸的奖项让他激动万分，他说：“拿到奖的那一刻我觉得非常高兴。这是一个社会企业家荣誉，是对我做了一些于社会有益的事的回馈与鼓励，在将来我还要加倍来做社会福利方面的事，做对社会有好处的事。”

这就是一个八旬老人对成功的定义。

褚时健生活极为简单，他在家或在褚橙基地，既没有特殊的小灶，也没有什么大餐，他不打麻将，很少喝酒，除了工作，他最热爱的事情便是学习。

褚时健曾带着17名员工去西方考察，外国风景虽好，但他没有耽于享乐，每天的行程都安排得紧张有序。他的目的是要尽快了解西方国家在烟草生产领域的先进技术和管理经验。这趟旅途中他只给自己放了两天假，每天“早睡早起，这已经是最大的享受”。

褚时健回忆道：“一个人做事，不是只为了吃穿。其实我自己的钱，一辈子简单吃穿是用不完的，吃太好还不习惯。像名牌，我就不喜欢。有一年我出国，一家英国公司在伦敦的高级酒店设宴，出席宴会的公司高层都是西装领带、皮鞋擦亮，我不喜欢‘拴’领带，就穿得很普通去了，英国老板都很吃惊。”

他的生活虽然朴素，但是他的成就很壮丽。“我干的最了不起的事情就是我为中国烟草业的发展做了很大的贡献。”褚时健的自我评价十分中肯。

在他主持玉溪卷烟厂之前，国内烟草行业全面落后于西方。褚时健花费了七八年的时间，使玉溪卷烟厂的烟草品质赶上了西方，带动国内烟草行业一同赶超国际水平。他不仅为国家节省了开支，还为国家创造了巨额财富。

褚时健创办褚橙公司，开始了一段新的旅途。经过十多年的仔细摸索，褚时健从中国“烟王”变成了中国“橙王”。他改变了当地农民贫困的现状，为他们带来了财富和种植、管理技能。

褚时健耄耋之年再创业，为国家做出了巨大贡献。除了贡献税收和

敢于拼搏的企业家精神外，他还在农业产业化道路上持续探索。

褚橙模式在全国范围内做出了农业产业化的有益探索，具有相当程度的普遍性意义。因为褚时健的带动，大量资本进入农业，尤其对果业的带动十分明显。如今在云南，尤其是哀牢山一代，大量团队正在这片土地上，参考褚时健的模式，希望成就新的辉煌。

褚时健在管理褚橙中探索出全新的管理方式，我曾针对褚橙的经营管理写过一本《褚橙方法》，详细总结褚橙从“出生”到崛起的过程和方法。

回过头来看，褚时健所有的干法都来自认真解决问题的初心。比如，褚时健在褚橙果园引进了工业化生产方式，在管理上则采用的是车间管理和农户管理相结合的模式。在褚橙工作的农民是以家庭为单位进行责任承包，其中还有一条不成文的规定，如果夫妻双方离婚则自动解除劳动合同。这种做法是为了维护农业生产关系的稳定性，保障以家庭为单位的农户的稳定性和生产效率。在另一个方面，这还解决了农村劳动力不足的问题。

褚时健是真正懂农业的人，农业产业化很难，面临诸多问题，但是褚时健相信，只要认真，问题总能解决掉。

① 时代纪录.褚时健说：生活总会给我们留下希望 [M].北京：新世界出版社，2016.

② 先燕云，何晓萍.中国烟王褚时健 [M].北京：华龄出版社，1996.

③ 出自《管子·权修》：“一年之计，莫如树谷；十年之计，莫如树木；终身之计，莫如树人。一树一获者，谷也；一树十获者，木也；一树百获者，人也。”

第三部分 认真去解决每一个问题

学者周其仁曾分析褚时健：解决问题不是说一说，不是说就说就完，不是热闹后就完，不是忙活一阵就完，所有这些东西最后要有一个结果……褚时健从很小开始就在解决问题。本来家境不错，结果父亲去世，褚时健才15岁，就帮妈妈挑起整个家庭的重担，那就要解决问题，酿酒、拿鱼，好多都是细致、细小的事。褚时健从小到大都在解决问题，他甚至在自己的问题都解决不了的时候还要解决问题。到了烟厂辉煌的这一段，也是解决问题的过程。他要把烟厂从玉溪市的小烟厂，做强做大，要克服很多体制上的困难。

我们一直在追问，褚时健为何总是成功？

他自己的答案从来没有改变过，就是认真去解决每一个问题。可是真的是如此简单吗？

褚时健在他的文章《心里有本清楚账》里写道：

我从小就知道自己做事总比别人要做得好，因为我认真，负责任，心里有谱。从那以后我就懂得了：做什么事都要会观察，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。

在我们现在的橙子基地，我经常对那些作业长说：你们不要傻做，要学会掌握技术。不要以为搞农业流点汗水就可以了，大老粗才那么想事情。1955年部队评军衔的时候，怎么不给骡子评个军衔呢？打仗的时候骡子最辛苦，井冈山时期驮枪又驮炮，但它什么也评不到，为什么？它不进步嘛。人家求进步的，评大将评上将，对不对？做事情找规律就是你心里要有一本清清楚楚的账，莫糊涂。烤酒这件事好像是老百姓都烤了多少年，经验都在肚子里，动手做就可以了，其实不是这样。我会拿个小本子记一记，苞谷用了多少，燃料费花了多少，请小工背到镇上花了多少人工费，再简单都要记下来；卖完酒后，算一算，盈余了多少，这一次和上一次有什么差别。这笔账你心里不弄个一二三，我看这个酒烤得就不算成功。

第七章 企业家精神

我希望人家说起我时，会说上一句“褚时健这个人，还是做了一些事的”。

——褚时健

褚时健从早年开荒种地、酿酒，到管理糖厂烟厂，然后到高龄种橙，可以说这些行业和土地都有密切关系。他一直在从事农业，和土地、食物打交道。从结果来看，他做的这几件事情都非常成功。很多专家到了褚橙的地里都会发现，褚老对自然的尊重、对土地的认识和方法已经领先行业很多。其实，他对农业的理解已深入骨髓，深入泥土。

毫不夸张地说，高龄开始种橙的褚时健夫妇是中国农业的代言人，褚橙的成功，给农业领域的创业者带来了极大信心，而这个信心并不只限于农业领域。

许多人一直推崇褚时健的企业家精神，究竟什么是他的企业家精神？

作家汪曾祺对褚时健管理之道的评价是：“我一向不大承认什么‘企业家’，以为企业管理只是‘形而下’的东西。自识得褚时健，觉得坐在我身边侃侃而谈的人，确实是一位企业家……他掌握了企业管理中的某种规律，某种带有哲理性的东西。”

回顾褚时健一生经营的企业，每次都是从困境开始，糖厂濒临破产、烟厂一败涂地、果园一片荒芜，但这无数的坎坷，最后都被他一次

又一次地超越了。玉溪卷烟厂鼎盛时期，他锒铛入狱，75岁出狱后还能东山再起，不得不说是中国近几十年来最值得钦佩的企业家。卓越的领导不是始于远见卓识，而是始于让人面对残酷的现实，并积极地采取行动。

王石数次拜访褚时健，而他总结，褚时健具备三点最朴质的企业家精神：

第一是匠人精神。褚时健从种烟到种橙子，都是精耕细作，都是把产品做好。

第二是人生大起大落时的精神价值。褚时健一直保持着尊严，即使在跌入谷底的挫折面前，犯了错误也能正确对待自己，对待社会。出狱后，仍想着为社会做点有价值的事。

第三是遵从内心，追求本真。褚时健说做企业要有效益，做好产品，管好人，服务好顾客。

2019年在4月，在褚橙果汁品牌发布会上，王石又总结，褚时健一生创立了四个品牌，第一是“玉溪牌”香烟，第二是褚橙，第三是企业家精神，第四则是家族传承。

70多岁陷入谷底的褚时健重新创业，80多岁用一颗颗大小一致、酸甜适中的橙子再次回归巅峰，正应了褚橙的宣传词“人生总有起落，精神终可传承（橙）”，他的人格魅力征服了无数年轻人，褚橙也因此有了一个新名字——励志橙。

褚时健曾说，他去世后，墓碑上就写五个字：褚时健，属牛。想想他跌宕起伏、不曾停歇的一生，这五个字有无限的辛酸，也有无限的骄

傲。

在他身上，体现着海明威的“硬汉”精神：人是不可以打败的，你可以把一个人消灭，但你就是打不败他。⁽¹⁾

一生跌宕起伏的褚时健对此却始终不肯多言，只是说：“我希望人家说起我时，会说上一句‘褚时健这个人，还是做了一些事的’。”从表面来看，他把自己放得很低，但实际上他站得高、看得远，于无声之处发芽抽枝，努力生长为参天大树。这样的生长力，如同脚下的土地一般温润有力。

传奇不可复制，但褚时健的管理、经营和干法，是有迹可循的。王石认为，褚时健是中国匠人精神的杰出代表。

2015年9月，在去褚橙新基地的路上，我们向褚时健之子、知名企业家、投资人褚一斌请教，最能概括褚老管理成功的要素是什么？褚一斌先生毫不犹豫地说：“企业精英的思维加匠人精神。”他接着解释称：“老父亲不完全是工匠，他在当时就表现出了当代企业家的战略思维，我觉得就是企业精英的思维。”

褚时健无疑是天生的战略企业家。这位经历过战争年代的云南汉子，没有专门学习过管理学课程，却有着惊人的管理天赋。他深谙人性，重视人的作用，所以种橙时，别的基地无法做到让农民按照标准去操作，而褚时健就能做到，他的“半合伙人”制、激励制度、标准考核制度让他管好了最难管理的农民种植。

仁义是做人的根本

仁义是一种无私的付出，亦是高尚的品格。

保持内心正气，是生而做人的基本，它会悄无声息地影响你的命运，甚至改变一个人的人生。

年幼的褚时健很喜欢读小说，他常常蹲在书摊边上，看得忘乎所以。他特别喜欢《三国演义》，每每看到关云长过五关斩六将、摆脱曹操投奔刘备的情节，褚时健心中就生出一股豪情，这种为朋友两肋插刀的情义令他感动。他想，做人当有如此仁义。在家里，母亲也教育他要做一个重情重义的人，这些都在潜移默化地影响褚时健。

十几岁时，褚时健参加游击队，对仁义有了更深刻的领悟。每天和战友并肩作战，彼此肝胆相照，结下了深厚的战友情谊。褚时健把他们一一记在心里。20世纪80年代，他曾经借出差的机会到战友们的家乡去寻找故人，可惜一个也没有见到。青年时的这场经历，变得既清晰又模糊，时过境迁，战友间的仁义却始终留存在褚时健心间。

云南解放后，褚时健曾任玉溪地区行署人事科长，后来在“肃反运动”中被指定为“深挖美蒋特务”专案组组长。

当时玉溪也抓到一个“美蒋特务”，这人名叫罗载兴，湖南人，有着精湛的医术。他曾在西昌与基督教会的一位美国牧师有过接触，经调查，这个牧师被认定为美国特务组织的头目。于是罗载兴受到牵连。

褚时健任专案组组长的第一个任务，就是审查罗载兴。在其他人看

来，罗载兴已是既定的罪人，审查他的人有机会立大功。然而，褚时健在仔细查看罗载兴上交的材料后，发现了诸多漏洞。在亲自审问后，他确认罗载兴是被冤枉的。据他了解，罗载兴只不过与那个牧师讨教过两次医术，平日里都在行医，根本不可能是“美蒋特务”。

此时，褚时健没有像别人一样不辨是非，更没有为了所谓的名利违背自己的良知。他让罗载兴写了一份真实的详细材料说明，签字画押后，就把人给放了。事后，组织里有人指责他“肃反”不力，对他指手画脚，但褚时健内心坦然，他知道自己的做法是正确的，便不与旁人计较。

所谓善有善报，命运就是这样的，一个人用赤诚之心待人，他的人生也会被善待。在还罗载兴清白的几年后，褚时健被打为“右派”，下放到红光农场劳动。在这期间，他得了严重的疟疾，连续数日陷入重度昏迷，嘴鼻出血，却没有人理会这个“右派”。此时，红光农场的场部医生听说有一个“右派”得了重病，不顾旁人的劝说前来，意外发现这位“右派”居然是褚时健。为了治好褚时健，他特意拿出压在药箱底下为数不多的两片“奎宁”，喂给褚时健，结果药到病除。这人便是罗载兴。

即便是在受到挫折、磨难之时，褚时健也从未违背过“仁义”二字。摘掉“右派”帽子后，政府把褚时健调往偏远的堵岭农场任厂长。在那里，原本聚集着从玉溪城疏散而来的2000多人，但大半人忍受不了艰苦环境选择逃离。褚时健到农场时，只剩下400多人，他的任务就是管好这些人，不让他们跑回玉溪。

谁都不想在贫瘠的地方挨饿，堵岭农场每个人都想回玉溪。他们不但不配合褚时健的管理工作，而且经常唱反调，闹着要这个新场长把他们“整”回玉溪。面对群众的争吵，褚时健是理解的，故而他并没有强行打

压群众，也没有像别的场长那样不管不问。他只是用自己的仁义之心，切身为群众做事，他亲自去河里捉鱼，去林子里打猎，然后带回来与大家分享。慢慢地，有几个年轻人加入了他的队伍，一起打猎摸鱼，改善群众的伙食。当地人逐渐理解了褚时健的仁心，感谢他的付出。而对于褚时健来说，做任何事情他都会竭尽所能，无愧于心。

褚时健曾说，母亲教育他多帮助别人，而他自己发现，帮人还会帮到自己。他曾在回答记者采访时说：“我能给他们解决点问题，自己也感觉心里舒服了。在我们困难的时候，朋友也帮我们出了很多力。”仁义之人便是如此，不会斤斤计较，更不会患得患失。

俗话说“好人有好报”，这种回报大多数是隐性的、长期的、沉默的。在一段时间内，根本看不到它带来的结果。但它会在某个时刻把某个机会、信息、机遇带给你。就如褚时健在玉溪卷烟厂曾提拔过一位名叫邱健康的得力干将，后来此人去红河烟厂当厂长了，褚时健报以仁义之心，继续在管理、经营等方面帮助他、给他支持。10年后，褚时健在哀牢山种橙子，前5年市场空间有限，橙子卖不出去，每年都是邱健康帮忙卖掉四五百吨，为老厂长解愁，与他共渡难关。所以褚时健总说：“我帮了别人，别人也帮助我很多。”

机会与风险

有一天晚上，有一个人坐在自己的小屋子里沉思，忽然听见敲门声。

他问：“谁呀，这么晚敲门。”

门外一个声音说：“快开门吧，我是机会。”

这个人想了一会儿说：“我不开门，你不是机会。”

外面的声音说：“我是机会，快开门，要不然我可走了。”

“你走吧。”

外面的声音说：“我确实不是机会，但我想知道，你怎么猜着我不是机会？”

“很简单，你敲了三次门，而机会只敲一次门。” [\(2\)](#)

1980年春，上任不久的褚时健用这个关于“机会”的小故事成功扣响了玉溪卷烟厂班子成员们的心门。

他口中的“机会”指的是云南轻工业厅发布的一则消息：改革开放后，国家政策放宽，可以提供贷款给昆明卷烟厂和玉溪卷烟厂用于引进当时具有国际水平的英国MK9-5卷烟机。当时领导班子主要的争议焦点在于“价格”。一台机器261万元，足足等同于60台国产机器总价，这对当时的玉溪卷烟厂来说无异于天价。更何况当时库房中还存放着堆积如

山的“红梅牌”香烟。一边是尚未消化的库存，另一边是即将背负的巨额贷款。巨大风险之下，班子成员难免犹疑不决。

为了推动成员们达成共识，褚时健适时抛出这个故事。他想传递的信息很清楚：机会稍纵即逝，不承担风险就抓不住机会。负债不可怕，可怕的是一直用旧设备生产别人不愿购买的产品。他确信，一旦启用新设备，烟厂的产品将迈上一个新台阶，烟厂经营也将由此进入良性循环。

褚时健的“确信”并非拍着胸脯说大话。多年生产经营经验告诉他，生产设备是制约生产质量与效率的核心要素，设备落后等同于在起跑线上认输。并且在此之前，他和副厂长乔发科还做过详细的调研论证。按照他们的分析推算，只需3个月，烟厂就有能力偿还这笔贷款。凭借敏锐的直觉与踏实的分析，褚时健最终说服了领导班子成员。

经过两个多月的调试投产后，新设备每分钟开到4300支生产能力，超过4台原厂那些国内卷烟机，且能耗低、质量好、效益高。一台引进设备生产2个月所创税利就等于它本身的进口价格。

尝到甜头的褚时健抓住机会，更上层楼。1984年，他再次做出大胆决策，一口气引进26台国外设备，包括10台卷烟机、12台包装机、2台滤嘴成型机、2台输送机。这次引进的贷款规模从261万元提升到2300万美元，偿还期从3个月增加到3年。

更大的风险背后是更大的机会吗？褚时健试着用自己的行动来回答。当时计划尚未实现时，众人质疑。褚时健给出的回应是：“不能放过机会，放过了，与世界卷烟技术的差距就会更大了，国产烟将顶不住外烟大量进入我国市场。中国人哪天才能赶上外国人？干工业、搞经济，总是要有点风险的，党把我们放在领导岗位上，我们就要为国家为

工厂担风险，不担风险，还要你当厂长干什么？”

待设备引进到位后，他稳扎稳打地施展出自己的“连环策略”：先后启动了“第一车间”原料革命和“单箱卷烟工资含量包干”制度改革。通过优化原料和内部管理激励，玉溪卷烟厂的生产力被最大化释放出来，经营效益连年攀升。褚时健用事实证明，他敢于承担风险就表示他能够抓得住机会。

纵观褚时健的经营生涯，我们不难发现类似这样风险与机遇共存的事例。好像每一次机遇都格外地垂青于他，他也总能先人一步抓住机会，险中求胜。但事实是，机会对所有人展现的概率大体是差不多的。区别之处仅在于，机会常常戴着面纱，有的人能够透过面纱窥见它的真面目，有的人则会视若无睹地和它擦身而过。

人们常说风险和机会如同双生子一样相伴相生，但这种说法其实很容易误导人，令人误以为有风险处必有机会。然而，真正的问题从来不是“要不要冒险”，而是“什么样的险才值得一冒”。成功的企业家不是因为成功的次数多，而是因为避开了不必要的失败，只在“值得出手”时抓住机会，一击即中。

至于“什么才是值得出手的机会”，他们的回答通常是：那些机会从表面上看不出来，只有实事求是、深入工作的人能够感知得到。细微之处有神灵。很多时候，未来的风险与收益概率无法通过精确计算获得。只有当我们沉浸于一件事，体验它，琢磨它，甚至试图去引导其发展方向的时候，机会的蓝图才会向人徐徐展开。这也不难解释，为什么做出重大创新的企业家通常是在一个行业内浸润多年的内行人。胆魄的根源是信心，没有深度了解就没有充足的信心。

试想，几千万美元的大规模引进，还要自筹外汇，当时全国烟厂没有哪家敢如此干。褚时健和同行的总工程师经过反复考察、测算后方才拍板，甘愿自偿全部外汇。1981——1988年，玉溪卷烟厂先后投资261万元人民币和5100万美元，从英、德、日、意、荷兰等多国引进了具有先进国际水平的卷烟、包装、滤嘴烟成型等生产设备85台（套）和2条制丝生产线⁽³⁾，并将所有旧设备全部淘汰。

事实证明，褚时健以风险博机遇的决策最终“成了”。设备更换及一系列改革组合拳打出后，玉溪卷烟厂经营面貌焕然一新。多年后回顾这段经历，他都会用轻松的口吻谈起：玉溪卷烟厂的所有改变都从一个“机会敲门”的小故事开始。

居安思危

具有企业家精神的领导者通常会同时考量企业的近期利益与长远发展，力求在两者间寻找平衡。

管理学大师彼得·德鲁克率先把“熵”⁽⁴⁾的概念引入企业管理领域，他说，管理要做的只有一件事情，就是如何对抗熵增。在这个“反熵”的过程中，企业的生命力才会增加，而不是默默走向死亡。德鲁克之后，“反熵”概念开始越来越多地被纳入经济商业的话语体系中，越来越多的经营者开始意识到，想要增强组织系统的稳定性，抗击风险，就必须及早执行多种备案举措，而不是临阵磨枪，随机应变。

褚时健早在玉溪卷烟厂时就已将这一思路纳入工厂经营，仅从他囤积烟叶的细节我们就能窥见端倪。

自1980年起，褚时健开始逐年增加中上等烟叶的储备。1982年，他更是加码增加中上等烤烟的库存量，及至1984年，烟叶库存已上升到30万担。增加库存意味着资金占用，成本攀升。库存达到30万担时，烟厂的银行贷款利息已突破800万元。当时厂内财务科统计数据显示，单箱利润已降至全国同行业水平，这令厂里许多人坐立不安。

褚时健为何不断增加烟叶库存？他的主要着眼点有二：

一是为了提升香烟质量。烟草行业卷烟生产有一个经验共识，即“原料是基础，发酵是关键，工艺是保证”。烟叶发酵的好坏直接影响卷烟的内在质量。烟叶发酵是提高烟叶质量的一种初步加工方法。新烟叶未经醇化和发酵不能直接用来制作烟卷，因为新烟叶带有生青气和地

方性杂气，刺激性很大，不够纯净。如果直接燃吸体验极不舒适，香气也显露不出来，低等次烟甚至还有苦辣涩等缺陷。经过发酵或醇化后，这些不良的品质因素都可以被降低或消除。

烟叶发酵分为两种方式，一种是自然醇化，耗时比较久，至少需要1——3年才能完成；另一种是人工发酵，通过将烟叶放置于特定环境中，使其品质在短期内完成转化。人工发酵虽然时间成本低，但我国人工发酵工艺起步较晚，人们对烟草认识不足，再加上设备落后，发酵的效果极不稳定，要么不足要么过火。

过去玉溪卷烟厂为节约时间，多采用人工发酵，导致烟叶品质不佳，进而影响成品香烟的质量。褚时健认为，必须先保证原料质量再谈其他，如果人工发酵工艺不到位，哪怕耗费大量资金和时间，也要坚决执行自然醇化。

二是来自他对趋势的洞察。玉溪地区气候宜人，土壤条件好，一直就有“粮烟争地”的情况存在。褚时健很早就做出判断，认为粮烟争田，必有一战。为了应对不可预知的未来，他双管齐下，一方面拨出大量经费，扶持发展山地烟草，还水田种粮，让烟草上山。另一方面则积极增大烟叶库存，以防山地烟草供应规模不够影响烟厂生产。

褚时健的“先见之明”果真让玉溪卷烟厂躲过了一场灾难。1988年，全国性粮食紧缺，为确保云南本地的粮食供应，玉溪行署宣布压缩烤烟面积，让田种粮。当年玉溪地区共计减少了6万亩烟田，如果没有褚时健囤积的烟叶，烟厂的原料生命线势必崩断。

市场验证了褚时健的担忧绝非多虑，不过他手中的备份计划还不止于此。如果不加注意，人们很容易忽略一个细节：1983年，在褚时健主

导下，玉溪卷烟厂委托昆明冶金设计院设计了烟叶发酵微机自控系统。该系统于1984年投入使用，效果不佳。但此后多年，褚时健一直没有放弃优化这套系统的技术方案，直至1986年后这套系统才基本达标。

也就是说，褚时健在选择自然发酵的同时，一直没有放弃人工发酵方案。危机感如同一柄悬在他头顶的达摩克利斯之剑，他希望自己永远握有事情的“可选择权”。

一个企业家眼光能看得多远，就决定了未来走得多远。不可否认的是战略家思维是少数人才具备的思维。战略家思维是什么？战略思维是对关系事物全局的、长远的、根本性的重大问题进行灵活而主动的谋划。褚时健是当代企业家的典范，具备超强的战略思维，很多时候，他做的决策在当下看似很荒唐，但是在未来产生不可估量的作用。

当玉溪卷烟厂步入正轨后，随着账面利润的持续累积，公司账面上的现金越来越多，为资金找出路成了褚时健当时的工作重点。或许青少年时期的褚时健承受的磨难太多，居安思危的意识已经深深烙在了心底，他心里明白，一旦企业开始安于现状，权力和金钱的腐蚀很快就会悄然而至，因此如何通过对外投资保持企业的成长性是第一要务。

20世纪90年代，在改革开放春风之下的中国，愈发呈现出一片欣欣向荣的市场面貌，经济体制全面转向市场经济，带给企业家无限的投资机会。褚时健明白机会已来，他开始涉足烟草以外行业的投资布局，最终他将投资锁定在了能源行业。之所以选定能源行业，是因为他看到随着国家自由度的不断扩大，工业化是中国未来的必然选择，势必需要大量的基础设施建设，水、电、能源将会在未来出现一个井喷时期，自己需要在这之前就开始必要的投资布局。

眼界有多高，成就的事就有多高。褚时健的亲身经历完美地诠释了战略眼光对企业发展的的重要性。一个企业的发展不进则退，不可能永远保持在一个静态的平衡点，企业要想在面对市场激流时能够游刃有余，唯一能做的就是不断成长、再成长，而企业能够一直成长的必备条件就是企业的掌舵者是否有居安思危的思维，是否有常人无法与之匹配的远见和格局。

山高人为峰

山高人为峰，是红塔集团在推出“铂金红塔山”产品时的广告语，在时间的推移中，其内涵不断丰富，成了红塔集团的企业精神。

在外界看来，这五个字也是褚时健人生的真实写照。

1963年，褚时健调任到新平县曼蚌糖厂任副厂长一职，分管业务板块。他到这里时，糖厂有固定职工200多人，但已经亏损多年。而且奇怪的是，厂里生产的红糖本是紧俏物资，不愁销路，职工们工作也很努力，但每年忙完算账发现全是亏损。新平财政每年都要补贴20万元给工厂才能保证其正常运转，而且职工们的收入也很低，每年只拿5个月的工钱。

经过一年的攻坚，褚时健改锅、改灶、改燃料，提高了出糖率，大大降低了成本，提高了产量，利润也随之上升。1964年，曼蚌糖厂建厂以来首次盈利，创造了8万元净利润，全厂工人和政府领导都高兴不已。褚时健说，这是中华人民共和国成立后参加工作以来，从工作中得到的最大愉悦。此时，他感受到了通过努力奋斗得到的内心富足。

每一个站到顶峰的人，背后都有着无数的汗水和辛酸。一个真正登山的人，不会留恋路边的风景，他总是背着包袱，埋头向前，即便前路关卡重重，他也有信心勇敢去实现目标。在制糖时，褚时健看到别的厂出糖率能到8%——9%，他就要求自己想办法达到12%——12.5%，而且质量要比别人好。

所谓“取乎其上，得乎其中；取乎其中，得乎其下；取乎其下，则

无所得矣”，就是这个道理，只有不断对标，设立更高的目标，才能够实现超越。

那些不畏艰难、勇登高峰的人，似乎有一种在绝境中逢凶化吉的神奇能力。他们不会因为没有目标而感到迷茫，他们能够设定适合自己的目标，不断创新。创新是一切行动的源泉，没有创新也就没有发展。就企业经营而言，为了保持企业的核心竞争力，思考和创新是必备的环节，褚时健能成为当代中国最知名的企业家，与创新这一要素始终贯彻在他的职业生涯里有关。

青少年时期的褚时健，就已经明白了思考创新的重要性，最典型的事件就是，在褚时健为了生活独自开始经营烤酒事业时，为提高作坊的温度，他将从炉子里面掉下来的煤炭用烂铁锅装着铺在周围以提高温度，进而提高了出酒率。这样的思维方式在当时是不多见的，这足以说明褚时健灵活变通的能力，不会拘泥于某一环节。企业经营活动涉及的环节非常广，每一个环节都可能产生创新性想法，创新性想法能够具体实施的必要条件在于，不论是在企业投入端还是在企业产出端，都能为企业经营发展带来改进，要么可以缩减成本，要么可以扩大产出。很幸运，此时的褚时健就摸到了这个门路。

老年时期的褚时健更是将创新应用到了极致，在褚橙种植的核心环节上都有能够体现褚时健创新思维的举措。在成本方面，将节约理念应用到了极致，化肥的使用量精确到克，仅管解约、管原材料就设置8个岗位，每个环节层层算账，算每道工序的消耗指标，然后将节约下来的成本按比例分给员工。在装备方面，全部实现农业现代化，农用拖拉机可以开到每一个角落，将机器的功效发挥到极致，用来提高生产效率。褚时健这些创新方法全部是从实践中得来的，也体现了他的经营智慧。

褚时健向来富有自信，行事果断，不言放弃。在动荡年代，不断创新、不断进取使褚时健做到了坚持自我，在恶劣的环境中也能认真干事情；经过磨砺之后，他的自我效能感逐渐增强，信心越来越强大，对事物的判断力也愈加精准，所以干一件事就能成一件事。在完成一件事后，他不会停滞不前，而是选择更有挑战的任务去攻克，通过不断地创新突破，找到解决问题的最佳路径，勇攀高峰。

① 周桦.褚时健：人生总有起落 精神终可传承 [J] .中国商人，2016（4）：34-37.

② 程永照，李晖.玉烟天下 [M] .北京：人民文学出版社，1996.

③ 《红塔山传播集》编委会.红塔山传播集（1986-1994）——通讯篇 [M] .北京：经济日报出版社，1995.

④ “熵”是对无序程度的一种度量。它原本是热力学中的术语。热力学第二定律又被称为“熵增定律”，说的是在自然过程中，一个封闭系统的无序和混乱程度总会增加。在管理学领域中，企业家这种“居安思危”的特质可以用“反熵精神”来概括。企业组织也是一个系统，如果这个系统保持封闭，不与外界交换信息能量，那它只能走向寂灭。所以企业家在经营活动中会努力保持企业的开放，在与外界竞合互动的过程中探索发展之道。

第八章 认真

事情的规律，认真就做得好。要下功夫要认真，所有的事情都要这样。

——褚时健

褚时健说：“我这个人做事来讲很认真，无论干什么，只要分配给自己的都力求干好，用积极的态度来对待现实。我个人的性格就是喜欢思考问题，喜欢把事情干好，即使成绩归别人，自己也心甘情愿。”

无论折戟沉沙跌落谷底，还是扶摇直上创三次巅峰，在褚时健的人生哲学里，“认真”两个字一直是悬挂在头上的不动标杆。他挖掘事情的规律，总结起来也就是“认真”二字。

褚时健的儿子褚一斌曾说，父亲是一位匠人。在他身上贯穿始终的是一种坚忍执着的匠人精神。

年轻时，褚时健在酒坊、糖厂、烟厂三个行业间转换。但就算每次近乎从头开始，褚时健也能够做一样成一样。家里的酒坊在15岁的少年褚时健身上得以运转良好；担任戛洒糖厂副厂长时期，褚时健用3年时间让糖厂纯利润逼近40万元；在玉溪卷烟厂时期，他使“红塔山”在国内高档香烟市场占有率超过“半壁江山”。

有人曾提及，在褚时健的字典里，没有“困难”二字。但成功从来都不是唾手可得的，如今看来，在褚时健创造的一个又一个奇迹的背后，原因都是有迹可循的。就算是如今已经大有名气的褚橙，也不是朝夕之

间就有这等成就的。最初，褚橙的口感并不好，就连技术人员都说这个品种就是这样。

褚时健是不信邪的人，他不断试验，不断改造，用7年时间越过“口感不好”这座山峰，最终使果品达到绝佳口感。直面挑战，褚时健身上确实有一种不撞南墙不回头的冲劲。白发垂暮年，他却当作人生起步时。他不是神人，当困难一个个迎面而来时，他也曾发愁、失眠。只不过，路都是人走出来的，他选择迎难而上。

直面困难

褚时健曾说过一句话，人在希望里头活，撞着南墙再说。对这位历经诸多风雨、见惯诸多挑战的老人来说，直面困难，“撞南墙”的事情从来不少。

直面困难，著名企业家俞敏洪也曾说过：“面对困难和挫折，哪怕是最没有希望的事情，只要努力坚持去做，就会拥有希望。”作为“影响企业家的企业家”，褚时健在逆境中立于潮头，始终不乏勇气。

在戛洒糖厂任职期间，褚时健一手干成不少事。有一年，正赶上甘蔗榨季，糖厂的锅炉坏了。每个人心里都知道，若是锅炉修不好，甘蔗堆放时间过长就会坏掉，损失不言而喻。

摆在眼前的解决方案似乎只有两个：一是去城里请师傅，但一来一去耗费时间；二是厂里的人自己修理，但叽叽喳喳围着锅炉的一群人，却都不懂修理技术。

褚时健不吭声，独自围着锅炉研究了两个小时后，他把衣服一脱，钻进了才熄火不久的锅炉里。谁也不知道他在里面倒腾半天具体做了什么，但几分钟后，褚时健满身大汗地又弓着身子钻了出来。

在众人看来，像是变戏法似的，一个企业领导竟然修好了锅炉，这看来有些不可思议。但其实在这之前，褚时健就与职工一起改造过一台锅炉，对于锅炉的内部构造，他心里还是有点底的。

褚时健改造的是一台4吨旧锅炉。作为糖厂副厂长，他站在更高的

角度看待糖厂经营，只觉得这样容量的锅炉太小。挑战是显而易见的，他找来工人一起研究，把4吨锅炉改成了10吨。^①

无独有偶，1981年8月，在玉溪卷烟厂的褚时健，又遇见了同样的问题。这便是年老后他最为津津乐道的“锅炉事件”。

有人曾说，在褚时健的人生长河里，上帝给了他一手烂牌。但就算每一次遇见困难，他都可以站起来，解决它。那时在玉溪卷烟厂的两台锅炉，经由十几年使用运转，一朝大修，便是一月有余的停产修理。

褚时健任职期间，恰有一台锅炉出现故障。有意思的是，大家也不着急，反而是一副事不关己高高挂起的态度。但在褚时健看来，锅炉出现问题，与当年糖厂面临的挑战如出一辙。烟叶复烤，若没有锅炉支撑，一旦发生霉变，厂子损失惨重。

褚时健找来维修部门，对方却给出四十八九天的修理时长。在这场与技术人员的博弈中，褚时健给出了4天的维修期限。语出惊人，维修工们想撂挑子不干，但褚时健已有预料。

时间是他定的，那就要做到。但也不是毫无根据地乱定，他是有修理经验的人。最终结果也证明，他的确是正确的。三天半的时间，锅炉修好，冒出了蒸汽。

每一次直面困难，都是一场博弈。最终是，你怎么看待自己，你就会成为怎样的人。那些看似带着光环的人的背后，无不是一步步跨越艰难险阻而来的，毕竟从来就没有一蹴而就的事情。褚时健始终有一种劲头，直面问题，越过山峰。

“这世上，太顺手的事情不多。不怕，再难的事情都不怕。再容易

的事情也不容易。”褚时健如是说。人生在世，一帆风顺的时刻永远不会太多。褚时健看得淡然、坦然，因此把所有的挑战当作理所当然。在生命的任何时刻，他永远不缺直面困难的勇气。

做事要讲究方法

做事讲究方法，埋头苦干而不知方法，往往事倍功半。褚时健深谙其中的道理，纵观他的一生经历，直面困难的背后是每一个方式方法的合理运用。

这一点在褚时健年少时期就已经显露踪迹。当时正值“清匪剿霸运动”，十几万大军没粮食吃，只得向当地百姓征粮度日。那时地方土匪与恶霸相互勾结，国民党散兵流窜山区，几方势力形成隐患。按照上级指示，将一部分正规军转为工作队，深入基层，发动群众。⁽²⁾

在当时的复杂环境下，土匪、恶霸、乡保长相互勾结。人民群众有自己的担忧，一怕敌人报复；二怕工作队来了又走。褚时健在了解群众心理后，有了一套自己的征粮方案。

在保证老百姓留有足够口粮之后，他征集剩余粮食。设身处地站在老百姓角度上思考问题，怀着同理心做事，反而更易收获想要的结果。事实证明也的确如此，工作队其他人三四个月才能完成的任务，褚时健耗时一二十天便已完成。做一件事，如何突破，如何高效解决，里面讲究的便是“方法”二字。

“四两拨千斤”是太极中的一个名词。意指力量微小，却可拨动庞然大物，这里面讲究的便是“巧”字。巧妙的时机，巧妙地用力，难易便能转换。一个“巧”字，同样也是对方法的合理运用。

世上从来就没有什么“终南捷径”，但褚时健始终知道做事要讲究方法。方法对了，事半功倍。少年时期家里贫寒，父亲去世后生活愈发艰

难。家中兄妹六人靠母亲实在支撑不住。年仅15岁的褚时健作为家中长子，开始承担起家庭重任。那时家中有爷爷留下的酒坊，但父亲去世后家中并无余钱请师傅烤酒。

一间房，一个灶，120多个用于发酵的瓦缸，每次用700多斤苞谷。^③对于当时年少的褚时健，酿出酒不是一件容易的事。泡苞谷，上甑子，火上蒸十几个小时。难就难在这十几个小时里，灶里一直要有柴火，锅里一直要有水，因此灶前得一直有人盯着。蒸到一定时候，还要搅拌苞谷，保证其受热均衡。这所有的事情，都只有褚时健一个人做。

怎么办呢？褚时健琢磨许久，他得想出一个办法。于是开始蒸时，他仔细计算出一锅水从加甑子到烧干，耗费时长约两小时。之后加水、添柴，他便靠在灶边浅眠，闻声有响动，他就立即醒来。如此几番，他从未蒸糊过苞谷。

有一位记者曾对作家冯牧描述过褚时健，说他是永远在各种困难和风险面前勇往直前、破浪而行的开拓者和建设者。就算只是年仅15岁的褚时健，这种精神便已经潜藏在他骨子里。

“做一件事，力气一样花，马马虎虎地做力气就白费了，认真总没有错。”正是如此，他才能在问题普遍的外表下，找寻到最为合适的方法，并攻克它。这种寻找方法的习惯随处可见。烤酒时，他随身带小本记录关键，如700斤苞谷，要烧约1500斤柴火。两斤半苞谷大概出一斤酒。^④

“不管做什么事，你要先搞懂才做。”在褚时健看来，搞懂之后才能摸清楚做事的方法。正如俗话所说，打蛇打七寸。弄清楚七寸在何处，抓住事物表象下的本质，找到合适的方法，才能运筹帷幄，决胜千里。

下功夫

褚时健曾说过，自己“就是爱琢磨，往往一件事情，别人想一种办法，我会想五种、八种，会找相关的人去交流、去考虑在执行的过程中会出现什么样的限制，目标就只有一个，那就是事情不办好不罢休，我顽固得很”。

褚时健确实顽固，这种顽固体现在他做事所下的功夫上。如果追溯他的人生经历，不难发现，年少时期父亲离世，他帮助母亲承担养家责任时，这种性格特色便已养成。很早之前，谈及死亡时，褚时健就说过这样一句话：死意味着永远离开，意味着你本来正在做、应该做的事，以后再也无法做。父亲的死让他第一次感到死的可怕，也觉得活着真的很重要。活着的每一天，把每一件事做好，尽好自己的责任，就不白过这一生。

正是如此，15岁的年纪，褚时健便深知钻研其中、苦下功夫才能做好一件事。当时在酒坊酿酒，他清楚发酵这一关键过程关乎出酒量多少、酒精度高低。于是他想往深处琢磨，将这事做得更好。琢磨的细节有很多，如冬天时，他观察发现靠近灶火的发酵箱发酵得更好。发酵程度更好，酵母菌长势更好，出酒率就更高。按照距离灶火位置的远近，他大致估算出远近两者的差异接近20%——30%。^⑤

天道酬勤，褚时健沉浸在自己的世界里钻研许久，最后成果非常喜人。别人3斤苞谷烤1斤酒，褚时健用2.5斤就可以得到相同的出酒量。

在“锅炉事件”中，褚时健的钻研依旧卓有成效地显现了出来。面对

维修工提出的40多天的修理时长，他直截了当地给了4天期限。他有自己的安排，像修铁路般安排每位维修工各司其职对接到点。工序增加到5道，同时增加人手使每道工序同时进行，并且还做到24小时不间断修理。齐头并进的修理方式节约了大量时间成本，各个工序之间紧密配合，修理工作进展非常快。锅炉修好总共需要48根管子，第一天就装好了20多根。^⑥

后来在哀牢山下的一片橙园里，两鬓染风霜的褚时健下功夫钻研种橙的劲头依旧如初。他曾提及，2014年天干，老是不下雨。他每天晚上想着自己的果子，凌晨四五点就睡不着了，起来翻书翻资料，第二天叫上司机去找专家，一定要找到解决办法。

关于种橙，褚时健也是从头学起。“我们的果子这么些年来，从水源开始，土壤的有机质比例、剪枝的频率、挂果多少，样样都要操心，每年的情况都不一样，每年都有新的问题出现，所以不断要有对策。我这个脑子里，记了不知多少数字。”虽然他不至于每天拿锄头、摘果子，但是树木长势如何，出现什么问题，他比农民都要清楚。他深知，若不钻进去，说出个一二三来，农民又怎么会听自己的呢？

做任何事情，钻进去，认真做才会有结果。在褚时健的文章《人活着是为了什么》中提道：“我一直和儿孙们强调，一个人工作、过日子都要认认真真，对产品要认真，对周围的人也要认认真真。”他的一生中，认真钻研始终是主旋律。

路是走出来的

“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。”褚时健一生的道路，起起伏伏，波澜壮阔。从巅峰坠落谷底，他用实际行动印证了海明威的名言——人不是为失败而生的，一个人可以被毁灭，但不能被打败。从谷底再创辉煌，极致的反弹能力成就了一代“橙王”。

路都是人走出来的，无论何种绝境，总有一条会摆在眼前。在褚时健身上，人生道路起伏异于常人。1996年，《人民日报》中提及，“褚时健从一个党和人民培养起来的优秀企业家，走上严重经济违纪违法道路，教训深刻而惨痛”。[\[7\]](#)71岁锒铛入狱，女儿自杀，褚时健进入了人生至暗时刻。当所有人都以为一代“烟王”至此落幕时，却没想到他走出了另一条路。

2002年，保外就医。褚时健当时的选择很多，他有经济来源，有居所，在外人看来如他这般年纪，完全可以休息了。但褚时健停不下来。

75岁开始种橙，他每天都在钻研施肥、剪枝、土壤酸碱度等各类问题。从对橙子一无所知，到种出口感极佳的褚橙，这趟征程之上，褚时健一道道关卡逐步攻破。正如他所说：“现在大家吃到橙子都说‘甜酸比例合适、味道好，果肉化渣’，那是我们花了好多年时间一点点调出来的。”过程并不容易，长年累月才能得到一个结果。虽说是急性子，但褚时健也总会慢慢等。

人生就是一场突围，只要活着就有机会走出一条道来。种橙子的时

候，他也遇见了不少难关，甚至有些难关是十几年难遇。高温持续达一个月，果子几乎都被晒掉了。“但你看我们的五根管道从对面大山来，面对高温，果园有水维持。别的果园如果基础不好，损失就大。而我们还能保住和去年一样的产量，就是因为农业基础打实了。”

扭转战局，转败为胜，褚时健闯出来太多条绝处逢生的道路。他一生跌宕，在巅峰和谷底间转换。他一生的经历，比多数人的一生更为艰难，但起起落落间，他总能峰回路转，走出别样道路。

原因归结于自身，无论遭遇了什么，褚时健从未向命运低头。他从来不缺从头再来的勇气，也不乏越过那道山峰的魄力。如今看来，他一生传奇甚至颇具戏剧性，层出不穷的问题向他砸过去，他都迎头直上。那些不尽如人意的事情实在太多，但褚时健都一一扛了过来。在他看来，认真、专注、踏实地解决问题，总能找到走向未来的路。

[①](#) 周桦.褚时健传 [M].北京：中信出版社，2016.

[②](#) 李开云，张小军.橙味人生：褚时健传奇 [M].北京：石油工业出版社，2016.

[③](#) 周桦.褚时健传 [M].北京：中信出版社，2016.

[④](#) 周桦.褚时健传 [M].北京：中信出版社，2016.

[⑤](#) 周桦.褚时健传 [M].北京：中信出版社，2016.

[⑥](#) 周桦.褚时健传 [M].北京：中信出版社，2016.

[⑦](#) 李开云，张小军.橙味人生：褚时健传奇 [M].北京：石油工业出版社，2016.

第九章 解决问题

从我们种果树第一年起，问题就很多，但是我们觉得，一定要把这些问题解决了，一年又一年，我自己也充实起来了，我懂的东西更多了。如果做事毛毛糙糙的，不求甚解，即使损失了若干次，也还是在原地打转。

——褚时健

在褚时健七八岁的时候，他需要步行2.5千米，到禄丰车站小学去读书。上学的路途遥远而且充满危险——他需要穿过一条长长的夹道，夹道一边是万丈深渊，一边是崇山峻岭，还伴着随时都会呼啸而来的火车。在20世纪30年代，中国的火车轨道不像现在那样遍布满地。褚时健路过的轨道非常窄小，轨距只有1米，被称为“米轨铁路”。村里的孩子去上学，得穿过米轨铁路旁边的夹道，才能到学校。

一般的小孩，看到火车迎面而来便吓得走不动道，甚至直接原路返回和爸妈哭诉不去上学了。褚时健却不是这样，面对困难勇于解决问题的天性烙刻在他的骨子里。从知晓危险的那一刻，他就开始不断思索：如何才能安全又有趣地通过这条充满危险的夹道？

少年不知万事难。褚时健的妈妈还在担心儿子上学的路太过险峻，褚时健却已经找到解决问题的方法：只要自己跑得比火车还快，就能避免危险。于是，每当褚时健和村里的小伙伴一起上学，大家在路上你追我赶、充满欢声笑语的时候，褚时健都会分出一丝注意力，时刻关注火车轨道的动静。当他察觉轨道一阵阵颤动时，就会立马跳起来，大声地呼朋唤友，让大家一起跟火车赛跑，直到跑到宽敞的地方。看着火车渐行渐远，少年调皮之心又起，褚时健看准火车上坡时减速的时机，猛地

跃向火车门把手的方向，双手趁机牢牢抓住门把手。在他的带领下，大家一起挂在火车上，火车飞速前行带起一阵阵风，少年们单薄的身体就在风中飘飘荡荡，如同一群不知名的鸟。等到火车在禄丰站停车时，他们便一跃而下，安全而迅捷地到了学校。褚时健去学校路上“扒火车”的行为从未失手，这是他在年少时的得意技能。也正是这样大胆创新的想法，造就了一个善于且勇于解决问题的褚时健。

按规律来

褚时健解决问题绝对不是蛮干，而是通过思考，找到解决问题的规律。他说：“凡事你要去想，去做，才能发现问题。”发现问题是为了解决问题，而解决问题的出路就是“事情的规律，做好了。认真就做得好，要下功夫要认真”。

1994年，褚时健决定扩建红塔集团，将新厂址选定在一个叫关索坝的地方。消息传出去之后，立即引来不少非议：“关索坝是龙脉，不能动啊，关索坝一动，老褚必将完蛋。”还有人说：“关索坝这名字就非常霸气，谁要是敢在那里动土，非得闯过人生一大关卡不可。”

听了这些话，褚时健一笑了之。他说，企业要发展，不可能听信这些没有根据的迷信和谣言，人得讲求科学，只要地质学家和房地产建筑商说那里可以建房子，放心大胆地建就是了。

后来，褚时健锒铛入狱。当年那些人又跳出来：“你看，老天爷应验了吧！”褚时健依然一笑了之。

褚时健从来不迷信，他崇尚的是一切按规律办事。在他看来，一个企业家无论做什么生意，无论从事什么领域，“顺势”两个字尤为重要。大势所趋、审时度势、势在必行，说的都是势，都是时代潮流，都是规律，都是科学。“凡事都有它自身的规律，急不得。”当时选种橙子时，褚时健就知道短期内想要盈利是不可能的，挂果挣钱是要等到5年后的。所以他当时一点都不着急，因为他知道这是果子成长的规律，如果过早地让树结果子，树就长不大，果子的质量也不高。这就如同拔苗助

长的故事，宋人担心他的禾苗长不高，于是将禾苗一棵棵地拔高，劳累自己不说，结果被拔高的禾苗也全部枯萎了。

农业种植要学会等。褚时健说，他只要看着树苗能一年一年地长大就很高兴。经过深耕土地，他得出了一个果树的生长规律：果苗第一年栽下去，一般到第二年，果树就会有四五十条枝条，到第三年，枝条就会长到一百多条，这时整棵树的枝条就差不多完备，可以结果了。但果树第一年一般都结得少，只能结10——12千克，到了第四年，每棵树才可以平均结到30千克的果子。褚橙果园的打理就是按照这一生产规律进行的。

虽然果子的数量有了规律保证，但新的问题又来了。第一年的果实有落果，一开始是小果子落，长大之后还会有3次落果，这都是自然的生理现象。但到第二年摘果的时候，褚时健发现果子落得满地都是，就连那些不该掉的果实都掉了，这搞得褚时健一头雾水。

那段时间，褚时健到果园的次数更多了，待的时间也更长了。有农户回忆当时的场景说：“他常常看着果树，大家也不知道他在看树叶还是树干。有时候他蹲在树边左右看看，有时候盯着果树，一动不动的，不知道他到底在研究什么。”

经过钻研和学习，褚时健才知道，虽然落果是一种正常的自然现象，但这主要是针对一些发育不佳的果子。褚橙果园有一年落果严重，本不该掉落的果实都掉落了，究其原因是果树间距过近，每亩148棵树，密集的分布使果树受光照不充分，那些被树叶遮挡部分的果实得不到充足的光照，自然就掉了。“种橙子也要讲究气、水、光、风，你们不要觉得这个说法玄乎，空气质量对果子的确是有影响的。”⁽¹⁾

找到果树的生长规律后，褚时健便做了一件外人看来极为冒险的事情——砍树。砍树也是有学问的，还要根据规律来，每棵树间距应是多少，每棵树的枝干数应是多少，该砍哪个方向的树枝。树枝的方向决定果子的酸甜度，一般照着太阳的枝条，上面结的果子弹性和味道就会更好。而这些都需要慢慢地摸索，才能将其中蕴含的规律总结出来。

他说服那些“心疼”果树的农户，在一年之间砍掉了约1万棵的橙树，此后，每年园区都会再砍掉10%的果树，到后来每亩地仅剩80棵才停。令许多人没有想到的是，砍树后，果树之间的距离拉开了，果树受光充足，营养补给充分后，便减少了落果，反而增加了园区的产量，并年年攀升。所以，到现在，这件事情都被园区的果农津津乐道：“只见过种树，没见过谁会把好端端的树砍掉，我们当时觉得太冒险了。”

而且，遵循果树生长规律的剪枝，也增加了褚橙果园果树的寿命，许多果园的老树果龄到七八年产量就降低了，褚时健的果树的果龄能达到30年，就是通过剪枝延长的果龄。

万事万物都有各自的规律，农业也不例外。果子有大小年，今年结得多，明年肯定就结得少，这是自然规律；产量要提高，肥料自然就要增加，这也是自然规律；农业是个慢热产业，不能一口吃成胖子，这也是规律；枝丫太密，果子受到的光照就会不均匀，这时候就要剪掉一些多余的枝丫，确保果子都能受到阳光的照射，接受光合作用，这也是规律.....

明白了这些，褚时健在种果树的过程中，就开始走上了一条科学化的道路。他实行精细化管理，建造了自己的实验室，分析土壤中各类元素的含量，分析果子的含糖成分，分析病虫害防治技巧.....

褚时健一直以来都坚守一个信念，正如他常说的：“干任何事情都有规律，要讲道理，不按规律乱来，是要出问题的。”

致力效益

解决问题是为了发展，为了效益，褚时健一直都有很清晰的效益意识。经营企业，想要有效益，就要像褚时健那样干，思想必须回到效益这本账上来。

对于很多人来说，扭亏为盈是极为艰难的一件事，甚至是不可能做到的。然而褚时健却只花了一年时间，将才接手的戛洒糖厂成功地扭亏为盈。不仅是糖厂，他后来把烟厂也做成了龙头企业；种植褚橙，也引起风潮。

当时褚时健接手了云南新平县曼蚌糖厂，任副厂长。这是一家名不见经传的小糖厂，褚时健从不打没有准备的仗，他从接任之后就开始对糖厂进行了细致的了解。当时的红糖十分受人欢迎，货源紧俏，出售迅速，但是糖厂却处于亏损状态，让人十分费解。

经过一番了解，褚时健发现糖厂的工人虽然多达几百人，运用的制糖技术却还是几千年的老工艺，没有经过任何改进的技术紧紧勒住了糖厂的收益口袋。渐渐地，支出的人力和物力超出预算，而生产出来的红糖却达不到需求的数量。厂里投入的资金就像打了水漂，甚至连工资都只能发榨糖后几个月的，员工逐渐没有了对工作的热情。

旁人看见褚时健接手了糖厂，只觉得他接手了一个烂摊子。褚时健却在认真记录自己收集而来的数据，经过一番分析后，他认为一个厂要活下去，必须讲究效益。

古老的制糖技术可能在他人眼里具有时代传承的魅力，但是在他眼

里，只有研究出跟上时代的变迁、适应当下发展的新的制糖技术，才是糖厂发展的主要任务。

糖厂的工人不能理解他新奇的想法，只觉得他在异想天开。糖厂的器械都是适合古法制糖的，想要更新换代就必然需要钱，可是糖厂年年赔钱，哪里还有余钱去做别的？

为了降低改造的成本，褚时健天天守在糖厂的灶台边，在烈火映照下，他那本来就略黑的肤色显得更黑，硬朗的脸部轮廓在无形之中给了工人们巨大的踏实感。“这个人每天这么辛苦这么拼，说不定真的能够成功呢。”在褚时健日复一日的辛苦研究革新中，不止一个人的心中悄悄升起他们以前从来不敢想的念头。

对于改变，只要有人踏出了第一步，后面就会有无数人跟来。一年中，工人们不断尝试，终于将制糖的成本降低，出糖率提高，糖的品质也提高了。1963年末，财务结算后，发现糖厂这一年的收益不仅填满了之前亏损的20万元，还盈利了8万元！糖厂的工人拿到了前所未有的工资，终于见证了糖厂扭亏为盈的历史时刻。

“其实不难，是他们脑子里没有那根弦，不想往前一步，不钻研，不认真。”⁽²⁾褚时健面对大家的夸赞，并没有骄傲。当时的他只是为自己迎来了久违的成功而喜悦，毕竟这是他工作以来，获得的最大成功。

对于普通的工人来说，褚时健所说的“钻研”“往前”都是陌生的词汇，而对于褚时健来说，这些都是他历经困苦后依然选择而拥有的。保尔·柯察金希望自己“不因虚度年华而悔恨，也不因碌碌无为而羞愧”。其实，褚时健的心中也有着相似的信念，这样的信念支撑他越过那些企图将他拦在路上的“问题大山”，最终成就了他不平凡的一生。

后来褚时健回忆自己烤酒的经历：那个时候莫看我年纪小，其他人烤的酒都没有我的出酒率高，卖的价钱也没有我的好。我那个时候烤酒经验多了，敲敲酒缸就知道酒的度数有多高，现在这个本事我仍然是有的。村子里其他大人恐怕都不理解：怎么我一个娃娃烤的酒比他们的要好？其实就是认不认真，会不会做成本核算。我后来做企业也是这样，认真很重要，成本核算也很重要。

做出改变

能够站在巨人的肩膀上做事的人无疑是幸运的，但并不是所有人都能拥有这份幸运。

对于多数人来说，那些从起跑线上、一步一个脚印拼搏出事业的人更让大家觉得可敬，因为他们做到了别人从来没有做到的事。从未涉及过烟草工作的褚时健无疑就是后者，从戒烟到重新吸烟，再到成为中国“烟王”，他打破了大家对烟草固有的认知，以势不可破的姿态冲击了中国萎靡的烟草市场，成功地让玉溪卷烟厂成为世界第五的烟草企业，“红塔山”一时风靡全球。

同样在萎靡的冰糖橙市场，他通过10年的努力，从一个门外汉变成了引领行业的话事人。

许多人在羡慕褚时健的时候，却不曾知道，出任玉溪卷烟厂厂长的褚时健当时面临着多么糟糕的局面。在褚时健后来的回忆中，他亲自总结道：“员工是软、散、懒，车间是跑、冒（气）、滴（水）、漏（原料）。”⁽³⁾甚至还有员工在烟厂中养了许多鸡鸭等禽类。

有人说，最绝望的事是连自己都丧失了希望。这原本是没错的，自强者自信，自信者自救。然而，褚时健的出现对烟厂的员工来说，就像是突如其来的鲶鱼落进了沙丁鱼群中，他以自己强烈的生命力点燃了所有沙丁鱼对生的渴望。

朋友圈每日书籍免费分享微信 shufoufou

褚时健仿佛拥有一种天生看不见眼前困难的技能，在他眼里，什么

问题都可以解决，所以遇到困难也不需要太过苦恼。他在了解玉溪卷烟厂的现状后，与生俱来的好强个性使他想尽各种办法来整顿烟厂，从领导到员工，无一不领教过他强硬的办事作风。

对于曾经经历过“锅炉事件”的员工们来说，褚时健绝对是他们见过最强势，却最不惹人讨厌的厂长。强势是指褚时健只给他们4天时间修理锅炉，当时的烟厂只有两个锅炉，一个坏了不仅会导致新收的烟叶无法进行烤制，更会影响已经在锅炉里面的烟叶。巨大的损失让褚时健不能多给1天时间，而当时负责修理的员工却爱搭不理地说：“我们以前在张厂长的带领下需要48天才修好。”言外之意就是说4天根本就不可能修好。

褚时健却并不认命，对于前厂长所需要的48天，他一直持怀疑态度——只是修理一个锅炉而已，他以前在糖厂也看工人修理过，并不是很艰难的事情。需要花费这么长的时间，问题只可能出现在人员调配上。

改变是褚时健最擅长的事。他在思考过后，将锅炉研究后把18个员工分成5组，每组负责不同的工序，以24小时不间断地开始维修。他也亲自上手，工作有条不紊地进行着，令大家跌破眼镜的是，以前需要48天才能修好的锅炉，竟然只过了三天半就完全修好了。在员工的欢呼声中，这件原本会造成烟厂巨大损失的事件终于尘埃落定，褚时健也终于在烟厂里站稳了脚跟，员工们对他都很服气。

种橙也是如此，褚时健和工人、种植户不断试验，不断调整，不断改变，最终种出了最佳糖酸比的褚橙。

面对问题如何干？褚时健的答案其实就是努力找到规律，然后做出改变。

解决即前进

经营企业，管理团队，褚时健的干法核心就是，解决了问题，即是前进。

在褚时健的人生中，“人可以被毁灭，但不可以被打败”并不是一句虚妄的话，这句话深深地烙印在他的灵魂中，并撑起了他走出自身困局的希望。

褚时健或许注定是要与众不同的，监狱中的生活并没有磨灭他对自由生活的渴望。常人很难想象，一个患着糖尿病的老人，是用怎样的信念在哀牢山上栽下了第一株甜橙树苗的。

在他人看来，他的一身病痛和70多岁的年龄是时间赋予他最大的局限性。褚时健则不这么想，大起大落的人生经历使他比一般人多出一份乐观。他认为自己的人生不应该也不会在这个时候戛然而止。对于时间带来的苍老他无法抗拒，投入一个新的创业领域却可以激发他的活力。

2000多亩承包地，褚时健立志做一款从未出现过的甜橙。

有人疑惑，橙子就是橙子味，还能怎么改变呢？褚时健用事实告诉我们，可以改变。他种出来的褚橙，营养价值高，果子大小几乎都一样，酸甜适中，几乎没有太大的差距。

种好橙，还要卖好橙，产品最终需要市场的检验。

褚时健十分笃定，只要他把橙子的质量提升上去了，找到合适的销售领域，那就一定可以成功！

在质量上，从种植到施肥，到剪枝，从果子的大小到果子的颜色、甜度，他都严格要求。每天起床后，他都要去巡视一遍果园，确保已经产生的问题被解决了才能安心去吃饭。

在如此严格的要求之下，褚橙的质量自然是喜人的，但随之而来的就是关于销售的压力。褚橙产量颇丰，如果卖不出去，在种植上的辛苦都要浪费了。

天道酬勤，依托电商和传统渠道的两轮驱动，褚橙广受欢迎。

种橙十几年，这位改革以来最具有争议的人物，又一次成功地解决了他人生中最不可抗拒的问题——时间。

高龄创业，一枝独秀。褚时健一直在和时间赛跑，和自己赛跑，他去世前一个月，依然没有放下对质量的关心，还考察了调试中的褚橙果汁厂。

在褚时健人生的最后十几年，他一直埋首橙园，他说他属牛，其实他并不属牛，而是拥有牛的品质，就是踏踏实实地把问题一个一个解决掉。

他走了，他就是传奇，他其实一直陪伴着我们。

我们把学者周其仁教授的一段话作为这本书的结尾：

什么叫企业家精神？就是解决问题的精神，能力有大有小，机缘有好有差，舞台可能很高，可能很矮，但是无论在哪一个情况下，只要生命一息尚存就要解决一个问题，解决一点是一点，能解决大的解决更大的。无论哪个行业，这种人多了，这种企业家、事业家多了，我们整个国家往前走才有可靠的基础。

-
- ① 先燕云，张赋宇.褚时健：影响企业家的企业家 [M] .长沙：湖南文艺出版社，2014.
 - ② 周桦.褚时健传 [M] .北京：中信出版社，2016.
 - ③ 周桦.褚时健传 [M] .北京：中信出版社，2016.

后记 生而有涯，而奋斗无涯

2019年3月5日，褚老走了，我和马玥赶去云南见他最后一面。凌晨3点，空旷的殡仪馆停车场上突然下起大雨，对于生离死别，明明知道无能为力，但是依然悲伤。

围绕灵柩的人们一直在诵阿弥陀佛，对于送别离世亲朋的风俗各地不同，但无论什么形式，都有不舍。灵堂里的照片上，他目光如炬，而躺在灵柩里的他，异常安详，如在熟睡，但我们知道，此时已是永别前的倒计时。

如褚老之经历成就，91岁离开，算是喜丧，但此时初春夜深，乍暖还寒，冷雨又飘零，想到英雄之躯，征战沙场无数，终被岁月带走，悲更涌来。

谁也无法抵御时间，最终时间都会把我们带走，我们因何奋斗？褚老静静地躺在那里，他的那些跌宕起伏自此画上句号，他的那些遭遇与荣光都浓缩在这个临时准备的房间里。我曾试图找到和褚老一样的企业家，但在中国的企业家群体里，难以对标。日本的稻盛和夫，他们相似，但褚老人生更为跌宕。褚老是独一无二的褚时健，但现在，一切归零。

事情再大，大不过生死，除去生死，其他皆小；事情再难，难不过知行对错。人非草木，孰能无情？生离死别都是关，如何去看，如何去过，如何才是不负时光？这个是很难的问题，无论我们曾经多么辉煌，

既然最终都归于平静，那么我们何不轻松去过！但是究竟什么是轻松呢？

褚老曾跌至人生低谷，他曾自评，功是功，过是过。联想到出世和入世，一个人要做到出世太难，在世上走，就是入世，是人都有七情六欲，正因为此，我们才称而为人吧。无论世人如何评说，我们自己如何选择，关键还在于自己内心接受，至于其他，基本都是浮云。

褚老这一生，贡献极大，他发心是要为国家、为民族、为人民做一些事情，他热爱我们这个国家并不是一句空话，而是有实际行动的。褚老总是谈到要给国家多纳税，企业好不好，纳税是一个很重要的指标。当然这是他的选择，也是他的热爱；是他的责任，也是他的使命。

他也是这么做的，他给国家创造税收，管理烟厂的时候，还投资修了昆玉高速，修了很多电站，前者当然算布道，后者是给更多人带去光明。

作为企业家群体偶像的企业家，谁位列第一，迄今没有确切的统计，但是至少我们认为，褚老的企业家精神影响了众多企业家，诸多企业家既是他的朋友，也是他的粉丝。

回顾褚老的历次创业，从糖厂到烟厂再到种橙，通过竭尽全力的奋斗，他都成为行业的领导者。他的创业都可谓逆势而上，他把亏损的糖厂和烟厂带出泥潭，他75岁再创业，把一个落后的冰糖橙品种改造成引领行业的褚橙。

无论东西方，企业家的成功都如履薄冰，无论中外，成长的企业家主要凭借自身努力、才华，当然也有时运，克服各种困难，取得甚至他们自己都感到意外的超级成功。

褚老从不退却，艰难险阻都成为他成功的垫脚石。在他成功的背后，有着超常的使命感、激情与思想。

我们必须承认，复制褚橙和学习褚老很难，我和财经作家熊玥伽在写《褚橙方法》的时候，花了比较长的时间去总结，包括后来和考拉看看的创始人马玥女士一起研究和写作《褚时健管理法》，我们有一个共同的结论，那就是，我们不应该去复制它，而应该去学习精神和借鉴方法。褚橙既是一个产品，也是一种消费符号，目前云南也有大面积的果园希望复制褚橙，首先要解决品质的问题，然后还要解决品牌的问题，标准化的品控可以复制出类似的品质，而品牌要复制，短期内比较难，过去几年我们也看到了众多借鉴者的失败案例。

另外一方面，市场变化很大，褚橙的成功有必然的因素，也有很多偶然的因素组合。尽管如此，褚橙是一个标杆，我认为我们既可以学习褚老的企业家精神，同时也可以去借鉴褚橙成功的一些方式和方法，尤其是它的种植管理标准化、产品运作品牌化。

2019年5月，我重新来修改关于褚老的书稿，这是一组作品，合计有三部，体量很大，编辑也要求加快交付。

之前总觉得书稿的质量不够好，还需要继续打磨，所以就没有交给褚老看，如今想来，做什么事情，都要赶时间，尽量把时间周期往前赶。

这部作品的雏形是我和考拉看看内容创作中心的一群作家讲思路，然后共同完成的初稿，书稿放一段时间再来看，曾经那些觉得很满意的地方又觉得问题很多，好些内容感觉要再打磨，甚至想到要放弃。

可是后来转念一想，放弃是最简单的事，这不仅不会解决问题，还

会带来新的问题。褚老很强的能力是解决问题能力，有次周其仁教授总结他的特点，也是这样概括的。我们现在写褚老的作品，而且已经有了初稿，怎么能够放弃呢！我们说向褚老学习，如果换作是他，肯定不会选择放弃，而是要用心来解决这个问题。

褚老曾不止一次对我说过，年轻人不要着急，把问题一个一个解决了，事情也就做成了。

所以我又重新安静下来继续修改书稿，静下心来时，好像问题也没有那么多了，烦恼也不见了。

继续改稿子，还是有时间要求的，并不能慢下来，但是心态转换以后，明显觉得很有力量。

修改书稿时突然发现对褚老的管理有很多新的认识，外界那些羡慕褚橙成功的人，如果没有研究褚老的过去，是很难理解褚老的管理体系的。

书稿重新把我带回褚老的身边，这种感觉还真是很奇妙。褚老能够取得一次又一次的成功，其实是他在很年轻的时候就已经形成了解决问题的体系和思路。

解决问题说起来好像很简单，可是要真正把这种常识落到实处，既需要用心也需要技巧，当然我觉得首先还是要从心出发，态度特别重要。重视问题的解决，然后去找到钥匙，就可以把问题打开。

褚老解决问题，重视经营的效率，对我们的事业其实有很好的启示，比如坚持做很好的产品。

修改书稿是我和考拉看看团队很日常的一项工作，大家用心去做这

件事情，很有成就感，书稿的质量也有了很大的提高。再次用心走进这些文字，这些内容也带给我很大的启示。

考拉看看是一个内容创作和运作团队，每年受托写作和出版的图书上百册、数千万字，大家做好的内容和书稿，也是要从产品的角度出发。做出好的作品，市场可以给出更好的价格，这种信用后期还会有很大的延续效应。

解决问题，做好的产品，做好日常的每一个细节。面对问题，我时常想，如果可以转换身份，那些成功的人会怎么做呢？无论如何，他们的成功启示就是，解决了很多大的问题。

如果你去过褚橙基地，和基地的员工聊天，你会发现，他们的说话方式、内涵和行动，深受褚老影响，和褚老如出一辙。在褚老多年的用心经营中，他的经营方法被学习和实践，他的使命感、激情和思想已经和员工融为一体，也正因为此，他的企业才取得了前所未有的成功。

人和团队合一，这是真正的影响力，这需要非常大的力量！

我们乐于用文字来表达我们的致敬，希望这本书可以给你带去力量。

读者意见请发送至邮箱24973558@qq.com。

张小军

2019年5月

于成都考拉看看图书馆