

张小军 马 玥

◎著

褚时健 管理法

事情的规律，认真就做得好。要下
功夫要认真，所有的事都要这样。

褚时健

国 友 谊 出 版 公 司

张小军 马 玥

◎著



褚时健 管理法



图书在版编目 (C I P) 数据

褚时健管理法 / 张小军, 马玥著. -- 北京: 中国
友谊出版公司, 2016.3

ISBN 978-7-5057-3663-4

I. ①褚… II. ①张… ②马… 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 (2015) 第317423号

- 书名 褚时健管理法
作者 张小军 马 玥
出版 中国友谊出版公司
策划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
发行 杭州飞阅图书有限公司
经销 新华书店
制版 杭州真凯文化艺术有限公司
印刷 杭州钱江彩色印务有限公司
规格 787×1092毫米 16开
17 印张 235千字
版次 2016年3月第1版
印次 2016年3月第1次印刷
书号 ISBN 978-7-5057-3663-4
定价 48.00元
地址 北京市朝阳区西坝河南里17号楼
邮编 100028
电话 (010) 64668676

事情的规律，认真就做得好。要下功夫
要认真，所有的事都要这样。

褚时健

看褚时健如何走出“哀牢山”

2008年夏秋之际，去云南红河州的弥勒县参加一个财经杂志的年会，归程且行且游，进玉溪境内，有友人邀约到一大湖边吃湖鱼火锅。此湖出于大山之间，缥缈旷远，据说极神秘，因事涉军事，在很多年的全国地图中竟未标出。友人遥指湖畔一峻岭说：“这就是哀牢山，褚时健在那里种橙子，不久前王石刚刚上山探望，吴君愿否一访？”

我在做企业史研究时，曾遍阅有关褚氏的种种报道，并专门写过一篇案例解读。褚时健是中国烟草业的传奇人物，他以17年之功，将濒临倒闭的玉溪卷烟厂带到全国第一、世界第五大烟厂的位置。可是，到1996年却因贪获罪。事发之后，褚时健的妻子、妻妹、妻弟、外甥均被收审，女儿在狱中自杀身亡，儿子远避国外，名副其实的“妻离子散，家破人亡”。

然而，褚案在经济界引发了极大的同情浪潮，褚时健创利百亿，其月薪却只有区区的1000元，有人算了一笔账，红塔集团每给国家创造14万元利税，褚时健自己只拿到1元钱的回报。十余位企业界和学界的人大代表与政协委员联名为褚

时健“喊冤”，呼吁“枪下留人”。

1999年1月，褚时健“因为有坦白立功表现”被判处无期徒刑，宣读判决书的时候，他只是不停摇头，一言不发。2002年，褚时健因病获准保外就医，他与妻子在哀牢山上承包了两千亩荒凉山地，种植甜橙。

此后十余年间，偏远寂寥的哀牢山突然成为很多民营企业家的奔赴之地，有的独自前往，有的结群拜访，用最早做出这一举动的王石的话说：“虽然我认为他确实犯了罪，但这并不妨碍我对他作为一个企业家的尊敬。”

对褚时健的同情和致意，超出了对其案情的法律意义上的辩护，而实质是一个财富阶层对自我境况的某种投影式认知。德国哲学家雅斯贝尔斯曾提出“极限情境”的概念，在这一情境中，通常遮蔽我们的“存在”的云翳消散了，我们蓦然直面生命的基本命题，尤其是死亡。雅斯贝尔斯描述了人们面对这一情境时的焦虑和罪恶感，与此同时，也让人们以自由而果敢的态度直面这一切，开始思考真正的命运主题。

当年，褚时健与老妻两人独上哀牢山，并没有想过“褚橙”的商业模式，也不知道会有什么电子商务，他对所受遭遇毫无反抗和辩驳，亦不打算与过往的生活及故人有任何的交集，自上山那日起，他的生命已与哀牢山上的枯木同朽，其行为本身是一种典型的自我放逐。也正因此，在公共同情与刻意沉默之间，无形中营造出了巨大的悲剧性效果。

在某种意义上，褚时健在哀牢山上“圈地自困”，带有极浓烈的意象特征，宛如一代在扭曲的市场环境中挣扎成长的企业家们的“极限情境”。面对这一场景，他们会不由自主地唤起同理心，构成集体心理的强烈回应，人人心中都好像有一座云缠雾绕的“哀牢山”。

在去年，我曾经写过一篇《他们的心里都有一座“哀牢山”》。然而，此刻读

着本书，我却有了更深的感叹：在我们这个时代，褚时健的另外一个价值在于，他用顽强的人格魅力走出那座哀牢山。

在过去的十多年里，这位八旬老人开拓荒山，创建“褚橙”，并用互联网的方式逆袭，上演了一出令人惊艳的品牌大戏，“褚橙”的成功带有极大的戏剧性和互联网时代特征，可谓励志而酷炫。这两年，每逢“褚橙”新鲜上市，我都会去网上默默地订购两箱，一是感奋于八旬老人的创业励志，再则是品味一下哀牢山的甘甜与“苦涩”。

在当今这个时代，人人都是改革的获益者，人人却似乎又具有“受伤情结”，褚时健的经历可谓趋于极致，然而，他以超人的乐观主义给予了我们全新的启迪。正如尼采所言，“一个伟大的人格，可以在自己的身上克服这个时代。”

吴晓波

著名财经作家

战略企业家、匠人与褚时健

“2012年10月22日下午4点，太阳从哀牢山的方向，打到了褚时健的冰糖橙种植园，刺眼的太阳光让人无法看到哀牢山的全貌，天气有些热，这是个典型的云南干热河谷。85岁的褚时健，身穿一件背心，背心上有些泥点和汗渍，脚上是一双凉拖鞋，来见从北京远道而来的客户。

“褚时健75岁再创业，85岁时‘褚橙’进军丽江，生产能力异地扩张，进而嫁接电子商务进京，基本算是褚老十年磨一剑的一个里程碑。

“褚时健正在开创一个有把控力的新农业模式，从产品培育、合作生产、销售渠道建设到品牌塑造，多点着手……”

这是2012年褚橙为公众所知的第一篇报道，原文2256个字，刊载在10月27日的《经济观察报》上。

十年磨一剑、75岁再创业、中国曾经的“烟王”褚时健，几个元素形成引爆点，

先是《褚橙进京》这篇报道引起上万次转发，接着万科董事长王石微博转发，褚时健与褚橙引爆网络。

一波媒体报道狂潮接连而来，“励志橙”、“橙王”见诸报端，当年11月5日，褚橙从云南来到北京，5天里，20吨褚橙一售而空。11日，在线销售褚橙的本来生活网又到货20吨。在12日一天就卖出1500多箱，约有7吨多。同样的时间，褚橙从云南去到成都，通过淘宝网电商i有机进行预订，两天时间，第一批4000箱褚橙被订购一空。2012年年末，褚橙更是引发一场人与人之间抢购和相送“励志橙”的热潮。

这就是褚橙的故事，也让我们重新见识到一代烟王的谷底重生。

于是，在2012年的那年冬天，人们口耳相传的是一位企业家的传奇故事，他们用品尝这颗小小的橙子来感受一位85岁老人的励志精神：他18岁参加革命，30岁经历人生第一次低谷，被打成“右”派，开始农场改造生活；35岁时接下夏洒糖厂重任，14年间实现人生第一次巅峰，让一个名不见经传的小糖厂声名大噪；51岁时，褚时健重新站在新的起跑线，接任玉溪卷烟厂厂长，在不到20年的时间，他达到人生的第二次巅峰，使一个濒临倒闭的小卷烟厂成长为亚洲第一、世界第五的现代化烟草企业。但从巅峰滑落，只在一瞬间，71岁，他锒铛入狱，一代烟王，自此谢幕。75岁保外就医，开始辟荒山、种果园，他夜以继日，殚精竭虑，85岁成为亿万富翁，被冠以“橙王”称号，达到人生的第三次巅峰。

美国著名的未来学家阿尔文·托夫勒曾说，生存的第一定律是：没有什么比昨天的成功更加危险。很多人称，用这句话形容中国商界再合适不过。但对于褚时健来说，似乎没有什么事情能够叫作危险，因为在他管理企业的经历中，所处的大都是无比凶险的困境，但却总能获得成功。

二

1990年，惠普公司联合创始人威廉·雷丁顿·休利特说过一段话：“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、可以在我百年之后恒久继续作为典范的组织。”尽管这家科技巨头在几年后用一分为二的剧烈手段解决产业变迁给它带来的瓶颈，但这丝毫不妨碍惠普作为硅谷历史最悠久、规模最大的科技公司，塑造了曾经风靡一时的“惠普风范”，而被时代深深记住。

成功的企业不一定是时代的企业，时代的企业却一定是成功的企业。

20世纪90年代中期的美国，经济进入巅峰状态，跨国公司在世界各地扩张，稳稳站上各国的产业制高点。同时期的中国，改革开放刚刚开始，各行各业用波澜壮阔的大发展来诉说着挣脱体制的渴望，在经济体制改革大背景下，第一代企业家永远被时代铭记，我们特别看到的是，一些国有企业改革的先驱者，比如承包国有企业的第一人马胜利、新飞集团刘炳银、春都集团高凤来……

在第一代企业家长长的名录中，有一位是红塔集团董事长褚时健，他仅仅用了8年时间，便将一家濒临破产的小卷烟厂做到了中国同行业第一，人们不吝用“民族企业家”的赞誉表达对他的崇拜之情，因为彼时，在褚时健带领下的红塔山是唯一一家能够与国外洋品牌抗衡的中国国产品牌。

时势造英雄，但英雄生来就是与众不同的。

1928年1月，褚时健出生在云南玉溪一个小乡村，三四岁时就能在江水里玩耍，五六岁时可以像鱼一样上下翻腾，到了六七岁，练就了一身下江抓鱼的本事，这种

本事连他自己都没有想到，在几十年后的灾荒年代，成了他养家保命的关键。

十四岁的褚时健面临家中变故，独自承担起家中烤酒工作。那时的他，刚刚读到高小，数学成绩非常不好，却也奇怪的是，他通过自己长时间的观察和实践，研究出一套自己的烤酒办法，他研究出放 100 斤苞谷的最佳出酒量，只有达到这种出酒量，才能实现投入产出的最优比值，利润才会最大，才不会亏本。

年少时就具备坚韧和不怕困难的个性，到青年时首次展露经营天赋，褚时健这一生注定与做企业紧密不可分割，乃至到了晚年，75 岁时，毅然决然选择再度创业，用西方人的观点来看，这就是宿命。

纵观褚时健一生，他做过三个品类的产品，糖、烟、橙，他被誉为“烟草大王”和“橙王”，他屡次将濒临破产的企业做到了行业的第一，人们都说他是中国的稻盛和夫。

我们来看一下褚时健做褚橙之前的两个企业当时的状况：

1963 年，曼蚌糖厂（后产业调整为蔓洒糖厂）濒临倒闭，厂里 100 多名员工面临失业，作为新平县数一数二的国企，亏得一塌糊涂。这一年，刚刚“摘帽”的云南汉子褚时健来了，仅一年，糖厂总共赢利 28 万元，整个新平县为之欢呼。

1979 年，玉溪卷烟厂破败不堪、萧条落后、死气沉沉，厂内派系斗争严重。当时，玉溪卷烟厂的情况是：很多卷烟积压在库房卖不出去，厂里设备陈旧，人心涣散，工资低下，卷烟机器都是国外已淘汰的 20 世纪三四十年代的产品。

此时，褚时健已经小有名气，不过，面临这样一个烟厂，一向不说难的褚时健也犯难了，产品质量低下——连年亏损——工厂严重缺乏资金——技改成为天大难题——设备陈旧、产品质量上不去，在别人看来，玉溪卷烟厂当时的情况就是一个要命的死循环，无解。

然而，改革开放初期，有一批人借着政策的东风，凭借着敢尝天下先的魄力和胆识，在风雨飘摇的年代为中国企业硬生生地闯出了一条道路，这在当时很多人看来，是不敢想的，但就是这种敢想敢为的精神，加上第一代企业家的卓越才能，使中国企业在20世纪八九十年代，迎来了第一次腾飞。褚时健就是这样的人。

不到十年的时间，褚时健大胆引进国外先进设备、改革体制的束缚、从生产资料开始改革、将生产车间设到了田间地头……褚时健一系列的战略成功，使玉溪卷烟厂成为同行业第一，并且，红塔山走上了美国洛杉矶的街头。到了20世纪90年代，年轻人抽洋烟象征身份的潮流转变为追随红塔山以显示身份，“红塔山”一度被称为现象，广为流传。一位美国企业家当时说过一句话，中国最值得尊重的企业家，就是褚时健。

三

离1979年褚时健上任玉溪卷烟厂已经过去36年，褚老的管理秘诀是什么？2015年的今天，我们试图从褚时健管理下的几家企业寻找答案。

王石给出的答案是匠人精神。他说，褚时健体现了中国企业家的一种难能可贵的精神：匠人精神，即用专业精神专注地将事情做到极致的精神。王石称，褚时健是中国匠人精神的杰出代表。

匠人精神的确是很多企业家成功的要素，工匠、匠人一般都传承着一种精神，是对产品品质的执着态度，它象征的是精益求精，代表企业家重产品。我们知道，大多能长时间获得成功的企业家，一定都有匠人精神，也有着坚定、踏实的唯产品制胜的理念。然而，匠人精神不足以概括褚老成功的原因。

2015年9月，在去往褚橙新基地的路上，我们向同为知名企业家、投资人的褚时健之子褚一斌请教，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 + 匠人精神。

接着，他解释称：“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。”

一语道破天机，在写作本书的大半年时间里，我们始终不得其要领，过去一直以为，褚老之所以成功，在于他对市场的敏锐、对政策的把握、对人性的深刻理解、对产品的追求，但总是感觉，这些都是术的层面，我们缺乏道的领悟。

卓越的企业家都是战略家，褚一斌先生所指的企业精英思维，正是这个意思，这从很多个决定玉溪卷烟厂成败的关键节点就能看出。

从早期玉溪卷烟厂的战略来看，产品受制于设备时大胆引进国外先进设备，大锅饭年代试水浮动计件管理制度，投资农业掌控上游生产资料等，褚时健的每一个决策都体现出了战略家的眼光。

看看玉溪卷烟厂具备一定实力之后的战略：大的方面，对澜沧江水电站的布局，进入医药、交通、金融板块，拍板承担产业革命的关系坝工程；小的方面，对几年后粮烟争田形势的预判，坚持烟叶自然发酵法提高质量……我们深深感到，褚时健就是卓越企业家的代表，在他身上，具备四维知识结构，即专业的深度、知识的广度、哲学的高度和清晰的远见。

在1994年7月，有一幕让人记忆深刻，当时，《东陆时报》记者问了褚时健一个问题：“社会上传说你是怪才，有一种特殊的‘战略细胞’，你同意这种说法吗？”

褚时健没有正面回答，他听后笑笑：“有人认为我怪，其实并不怪，有人说我

脑筋敏锐，其实也不然，这些年玉溪卷烟厂在决策上成功率较高，是企业发展的成功之处，一个企业的兴衰成败，关键在于决策，我在考虑问题时注意集思广益，多谋善断，因此做出决策一般都能够取得成功，决策成功率高了，大家就说我有才。”他当时称的是决策，在而后的很多报道中，我们都能看到“决策”二字，外界所看到的褚时健表现出来的战略才能是褚老几乎每一次决策都是正确的。

2013年，浙江卫视的一档商业领袖对话节目题为《与卓越同行》，由吴小莉主持，节目探寻的也是全球华人杰出CEO（首席执行官）共同完成的管理圣经。当时，经济学家成思危总结卓越企业家的特点时说：“卓越的企业家不应仅仅关注企业的今天而陷入日常繁忙的事务之中，还应当更加关注企业的明天，用他的远见卓识来引导企业应对复杂多变的未来……没有远见是肯定不行的。一个卓越的企业家虽然不能准确预测未来，但却可以尽可能地根据自己的经验并通过勤奋的学习来增强预见及应对未来的能力。”

因此，我们的思路越发清晰起来，前述提问也有了答案，如果将褚时健的管理精髓用短语来形容的话，我们想，那就是具备匠人精神的战略企业家。

四

管理学上有两位大师，他们带来的贡献远远不是一种理论的提出那么简单，他们的管理学理论除了从根本上改变了企业的核心竞争力之外，甚至给经济社会都带来重大变革。

第一位是科学管理之父弗雷德里克·温斯洛·泰勒，这位美国著名管理学家最大的贡献是提供了科学管理原理，掀起了生产力革命，将简单重复的劳作转变为有

创造力的劳动。这种理论而后陆续被美国、欧洲和日本以及中国的制造业采用。“更聪明地工作”是科学管理原理的精髓，培养真正的工人是科学管理原理的核心，其直接结果就是生产效率发生了根本性的改变。

第二位是现代管理大师彼得·德鲁克，他首次重视组织的力量，如果说泰勒是把农民变成了工人，那么德鲁克就是把工人变成了各种受管理机构里的“知识工人”，他让人们意识到，企业就是一个组织机构，在这种机构中，管理和管理者是机构的特殊需要，是一种特殊器官，它能够让机构成为一个整体并且正常运转。

重提大师的管理学理论，是因为我们在褚时健的管理经验中发现了太多有迹可循的理论踪迹，在褚时健的这些管理实践中，我们看到了泰勒的科学管理办法。在褚时健打破平均主义而采用计件管理上，看起来很简单，以计件的方式去调动工人积极性，但流水线作业极其复杂，稍有不慎，就会从一种平均主义陷入另一种不公平境地，引起工人更大的反弹。但褚时健与泰勒一样，先让人操作实践，找到劳动效率的最合适点，再细化到每一个操作流程上去，让绩效真正发挥作用，最大限度地发挥每个工人的积极性。

我们的发现还远远不只这些，除了泰勒和德鲁克的理论影子之外，在褚时健的管理中，还有很多管理学经典原理。丰田的精益管理沿用至今，而丰田实施精益管理的重要途径是全面质量管理，即产品生产全过程的质量管理和全体员工参与的全员管理。再看褚时健在产品质量管理上的做法，当时提出的是“三级质量监督检测站”制度，即全厂、车间、班组三级质量检查网，以及生产各个环节的人人负责。

人始终是最核心竞争力，在质量管理中，褚时健很早就意识到员工主观意识的改造，他专门引进了TQC管理理念和方式，TQC管理理念不仅包括全过程管理，还包括了全体人员参加管理。

案例数不胜数，在采访和写作过程中，我们惊讶于褚时健的管理天赋，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，但他对人性的领悟和产品的执着，使他无论管几千人的大厂，还是管几百个农民，甚至是他与经销商的合作，都能获得成功。

管理学理论都是相通的，那就是管理者和管理所发挥的作用。从管理者上来看，褚时健无疑是天生的战略企业家；而从管理的角度来看，他深谙人性，重视人的作用，所以他晚年种橙时，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。

做一家成功的企业并不是最能够让人怀念的，而创设出一套对世界各地企业管理方式产生深远影响的组织办法，才是最让人感到自豪的。

2015年10月15日

于成都考拉看看图书馆

推荐序 / I

自 序 / V

| 第一章 | **卓越企业家都是战略家** / 001

- 第一节 澜沧江水电布局 / 003
- 第二节 关索坝奇迹 / 008
- 第三节 让烟叶上山 / 013
- 第四节 让利不让市场 / 018
- 第五节 “三合一”体制破题 / 025
- 第六节 汽车投资败局 / 031
- 第七节 叫板万宝路 / 038
- 第八节 走向世界 / 044

| 第二章 | **产品不舍“匠人精神”** / 049

- 第一节 改变不可能改变的 / 051
- 第二节 以烟养烟 / 058
- 第三节 建立“褚标准” / 064
- 第四节 精益管理 / 068
- 第五节 创新，还是创新 / 074
- 第六节 偷不走的配方 / 079