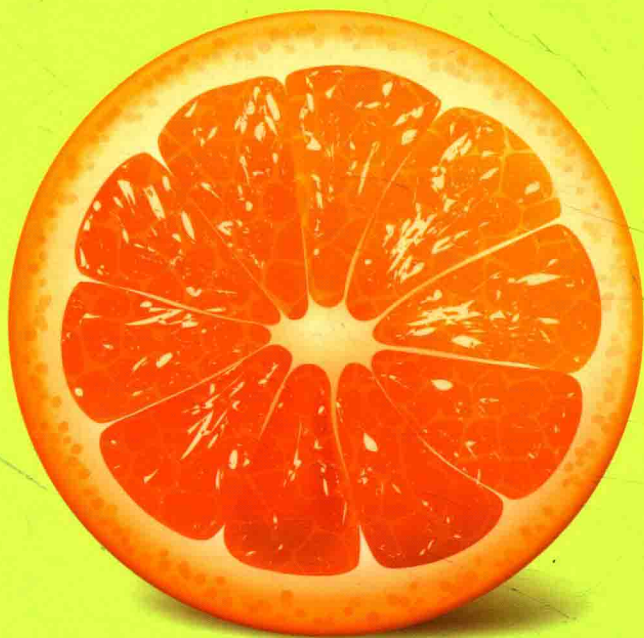


褚时健

从“烟王”到“橙王”

他是被推上神坛的亚洲烟王，也是被打入尘埃的阶下之囚，更是声名鹊起的“褚橙”
回首烟云岁月，展望“橙”浮人生，褚时健，从未输过！

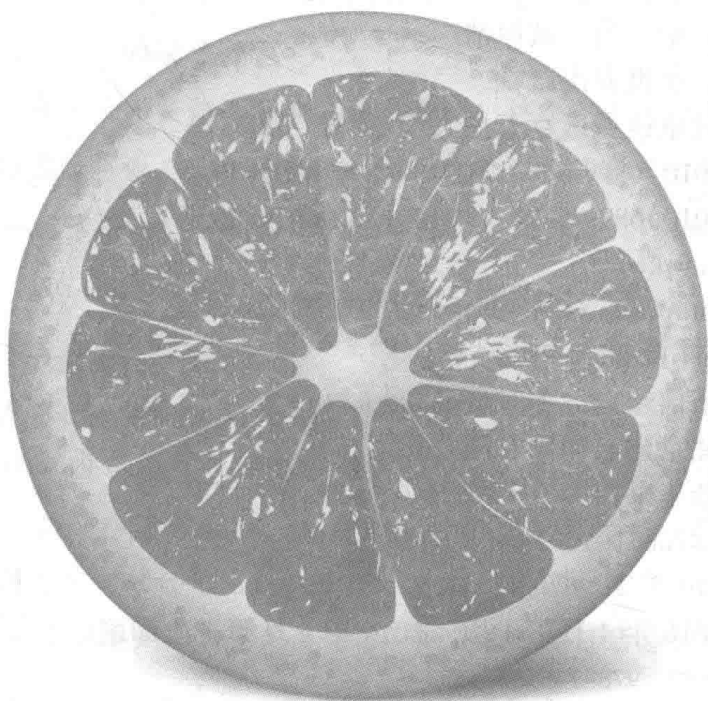
臧广州◎著



褚时健

从“烟王”到“橙王”

臧广州◎著



图书在版编目(CIP)数据

褚时健：从“烟王”到“橙王” / 臧广州著. --
北京：新世界出版社，2016.3
(信念文库)
ISBN 978-7-5104-5593-3

I. ①褚… II. ①臧… III. ①褚时健 - 传记 IV.
①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 007558 号

褚时健：从“烟王”到“橙王”

作 者：臧广州

责任编辑：董晶晶

责任印制：李一鸣 黄厚清

出版发行：新世界出版社

社 址：北京西城区百万庄大街 24 号(100037)

发行部：(010)6899 5968 (010)6899 8705(传真)

总编室：(010)6899 5424 (010)6832 6679(传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.nwp.com.cn>

版权部：+8610 6899 6306

版权部电子信箱：nwpcd@sina.com

印 刷：北京建泰印刷有限公司

经 销：新华书店

开 本：787mm × 1092mm 1/16

字 数：210 千字 印张：17.5

版 次：2016 年 4 月第 1 版 2016 年 4 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5104-5593-3

定 价：36.80 元

版权所有，侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

客服电话：(010)6899 8638

序 言

在沉浮中屹立

2013年10月，在云贵高原和横断山脉分界线的哀牢山上，一个占地面积达2400亩的橙园又一次迎来了丰收的季节。阳光越过山脉照在这片丰收的土地上，一个已经85岁高龄的老人站在黄澄澄的橙园中，手里小心翼翼地捧着一颗刚从树上采摘下来的橙子……

看到这样一幅平凡而美好的画面，谁会想到，这个老人背后有着波澜壮阔的一生，又有谁能将他与那个响彻了大江南北的名字联系在一起呢？

褚时健——这是他的名字，一个无论过去还是现在，都响彻天地的名字。

在戛洒江边，他曾为一个亏损严重的小糖厂创造了起死回生的奇迹，成为深山之中的无冕“糖王”；在红塔大道上，他将濒临破产的玉溪卷烟厂，一步步打造成为亚洲最大的现代化卷烟企业，戴上了震撼世界的“亚洲烟王”之冠。站在人生的巅峰，在跌落人生的低谷的时候，冰糖橙却在他手中长成了闻名中国的“励志橙”……

“生命中最伟大的时刻不在于永不坠落，而是在于坠落后总能再度升起。”

在褚时健跌宕起伏的一生中，灾难似乎从未停止过。

年少时期，父亲的离世使他不得不以柔弱的肩膀扛起家庭的重担，依靠勤劳的双手和不服输的精神，他叩响了通向昆明的求学大门，为自己的人生创造了第一个转折点。

青年时期，因坚守底线与良善，他被打成“右派”，发配到条件艰苦的红光农场。几经辗转，凭借执着坚韧的精神与多思善用的能力，他创造了一个又一个经营奇迹，最终成就了威名赫赫的“烟王”之名。

花甲之年，锒铛入狱，痛失爱女，他跌入了人生中最黑暗最绝望的深渊。有谁能够想象，这样一个垂垂老矣、病痛缠身的老人，在那一段时期究竟经历了多少苦痛与挣扎。然而，他再一次挺过来了，保外就医之后，这个垂暮之年的老者回到了养育他的土地，以74岁的高龄再次创业，将“褚橙”变为又一个奇迹！

褚时健的人生经历，胜过任何一本励志教材。他所走过的路、他所做过的事，无不有着深刻的指导意义。

对于管理企业，他始终遵循两条规则：一条是跟他来往的人绝对不会吃亏。褚时健对于利益分配十分在行，不管是他的生意伙伴还是为卷烟厂服务的烟农，他都想尽办法让双方都能获得利益。生意场上，他更多的时候是把对方当作伙伴，而不是当成对手，哪怕是在与竞争对手会面时，他也会中肯地给予对方好心的提醒。

另一条是对成本与利润比的把握。这与他童年的经历息息相关。从小他就知道，烧酒要用多少柴、多少粮食，出多少酒才有利润。正是在这种思想的影响下，他不畏风险、大刀阔斧地对玉溪卷烟厂进行改革，最终有了“中国第一烟草”的企业——红塔集团。

对于人生经历，他始终能够从容面对，在每一次跌落低谷的同时，迸发出令人动容的顽强生命力，在他的字典里，从来不存在“放弃”与“绝望”两个词。

人这一生，究竟能够留下一些什么？人这一世，究竟怎样才能体现出自我的价值？褚时健用他的人生经历，给出了最好的答案。

褚时健语录

Quotations

1. 我从小就有这样子的想法，你叫我做什么，你放心，我一定会做好的。

2. 水果水果，水是最重要的，没有水就没有果。

3. 一件事，一点不懂，我不敢干。我学了七八成，有七八成把握，才敢干。

4. 年轻人现在不过二三十岁，人生历程还很长，要20年见成功。也不一定每个人都要做大事业。困难多，搞好一点，信心就大一点，只能这样走，一步一步来。比如橙子，只要1公斤能赚1分钱，上万吨就能赚多了。你心急，就做不成。

5. 我过日子线条粗，大事我做，小事我不管，该干的事情干好，心里才舒服。

6. 我比较笨，但是我下功夫。别人想1遍，我想5遍、想8遍。很多人不愿意干的事，我认准了也去干了。

7. 如果只顾着自己当官，不能把企业搞好，不是好的企业家。只要有

意义的事情，我撞到南墙再说。

8. 你要搞企业，应该了解这个行当。没有哪个人天生样样懂。在论证阶段，你单听别人讲不行，你自己要心里有数，行事才会很有谱气。你起码可以学个五六成才能做决策，乱点头会造成损失。

9. 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。

10. 我在做事的时候，不怕自己吃亏，怕别人吃亏。这是我的优点。

11. 在我看来，企业家精神当中，有个很重要的事，在处理企业的一些决策时，先考虑这个事情对国家影响大不大，对国家好不好。另外，你要搞一个企业，你要了解它，你这个企业的航道、涉及的问题，你懂不懂。不懂的事，学懂了再搞。那就可以避免很多乱决策，避免很多国家损失。单听别人讲不行，你自己心中要有谱气。

12. 我这一生，可能对社会有种绕不开的责任感。我搞过农场、养殖、种植。糖、酒、造纸，这些我也都干过。划“右派”后，我很多朋友说社会不公。我这一生坎坷太多，但不管在什么背景下，就是要做事情，只想把事情干好。

13. 我们这一代人，干事情就要干好。种橙子我们是做过调查的，从自然条件，一直到评衡我们自身(条件)，我们有七八成、八九成把握。也考虑到农民生活比较贫苦，过去这里几百户人家，都是贫困人口。(后来)所有农户跟我们种果子的，都脱贫了，这个脱贫是真正的脱贫。

14. 我当时差点儿就不读书了，是堂哥的一席话点醒了我，一定要读书，

要走出山村，要改变命运。

15. 经历过的东西，对你都是有用的。你觉得那时候条件很苦，可谁知道今后会不会更苦。当时家庭条件优越一些的同学比我们好过，以后碰到更大的坎儿，我们挺得过去，他们可能就过不去了。所以我说，经历对人来说，有时就是一笔财富。

16. 我觉得，经历对每一个人都是一笔财富。但一个被经历的苦难压倒的人，是无法得到这笔财富的。

17. 从我的内心认识来说，一个人的经验丰富一些，确实有利于防止这个企业的决策活动发生重大失误。我认为一个人迈入 60 岁以后才比较成熟一些。人的体质、智力不能仅以岁数来衡量，就我自己的情况来看，可以说“人生六十方开始”。

18. 如果都是大家说了算，等于谁说了都不算，企业会处于无人负责的状态。这种状态常常表现为集体负责，其实谁也不负责任，出了问题国家要追究责任时，连该打谁的屁股都找不着。

19. 我觉得，一个人的价值主要在于干成事业。如果一生稀里糊涂，干十件事，八九件不成，那就很窝囊。

20. 不看好书的人不会做人，这个结论是我自己得出来的。

21. 一个人，只要处于不满足状态，就需要学习；你满足了或者消沉了，就不会去学习了。

22. 按现在的企业制度来运行，可以说，总裁管今天，董事长管明天。董事长必须考虑企业的长远战略，为企业发展安排好明年、后年、大后年

的工作。这个企业的长远战略由你来定，这就要求你在战略决策上不能出现差错。

23. 要说对品牌的认识，最早还是来自于和我母亲去集市上卖酒的经历。卖酒的人不止一家，同是自家烤的酒，买的人是有选择的，要闻，要尝，好的酒才卖得上价。就是这种经历，让我认识到品牌的价值。老话说“酒香不怕巷子深”，讲的就是这个道理。

24. 在我的经历中，不管当年的国有资产，还是现在的私有财产，不论为国家、为自己，还是为子孙，都要做到最好。

25. 搞企业的人是要有社会责任感的，我们不能伤别人，坑人的事情不能干。就像我们现在搞的基地，这么多贫瘠的山地，我们通过种植，改变了它的性质。可以说，把土地养好，让中国土地上的财富快点儿堆积起来，不光对我们，对社会、对中国的国土资源都是好事。如果把土地养好了，同一块地的水果产量能从一吨提升到两三吨，就能省出千百亩土地。我觉得这就是有意义的事情。

目 录

Contents

第一章 龙年出生，他属“牛”

褚时健 85 岁的生日是和老伴马静芬一块儿庆祝的。在生日宴会上，他高声说道：“我和我老伴，我们俩都是属牛的，这一辈子都在劳动，也一辈子都离不开土地啊。”实际上，褚时健是属龙的，老伴马静芬则属鸡。但或许，“牛”才是对他这一生最好的诠释。

战乱中出生	002
小学、火车、铁皮盒	007
战争中的家庭剧变	012
还是想上学	018

第二章 红色年代，燃情岁月

怀抱着对未来的无限憧憬，年轻的褚时健离开家乡，来到了省会昆明。在这里，他打开了人生中一扇全新的大门，他见识到了更广阔的世界，并用自己的青春与热血谱写了一段惊心动魄的红色乐章！

你好，昆明	024
穷学生初识“管理经”	029
在战斗中成长	034
“征粮”的苦涩胜利	039

特立独行的新区长	045
建立新家庭	049

第三章 动荡时代，在沉浮中缔造商业奇迹

在那个狂热的年代，工作先进的褚时健或许从未想过，自己有一天也会被冠上“右派”这顶沉重的帽子。红光农场的艰苦岁月、饥荒中的数次辗转，褚时健都和家人一起熬过来了。他用勤劳的双手和充满智慧的头脑，在这个动荡的时代撑起了一片天空，并最终缔造了曼蚌糖厂的商业奇迹。

不详的预感	054
沉重的两个字——“右派”	057
一家人，就要在一起	062
在饥荒中辗转	067
给糖厂创造奇迹	073
靠本领躲过批斗	079

第四章 入主“玉烟”，在废墟中崛起

褚时健离开哀牢山，来到了玉溪卷烟厂。此时的玉溪卷烟厂可谓是千疮百孔，百废待兴。摆在褚时健面前的问题不止是提高卷烟厂的经济效益，从工人的精神面貌到工厂管理层的组成结构，都需要褚时健来调整。褚时健面临着前所未有的挑战。

离开哀牢山	084
“玉烟”第一印象：穷	089
甩他个“下马威”	094
涨薪风波	098

让职工们过上好生活	102
发展在于竞争	105
与生俱来的管理天赋	111

第五章 杀出重围，这是“褚时健元年”

令玉溪卷烟厂起死回生可以说是褚时健创造的另一个奇迹，但是仅仅让玉溪卷烟厂达到普通企业的水平远远没有达到褚时健的目标。在种种条件的制约下，褚时健苦苦寻找着使玉溪卷烟厂成为国内顶尖卷烟厂的办法。最终，褚时健选择了引进国外设备，玉溪卷烟厂也因此背上了大笔贷款。

负债经营	116
自寻出路	121
来自美国的启示	125
用巨额贷款换先进设备	128

第六章 敢为人先，建立“第一车间”

对于褚时健来说，任何事情，只要是有价值的、合逻辑的，无论前方有多少阻碍，他都会千方百计地寻找办法去做。政策也好，机制也罢，没有任何东西是不可打破的，“第一车间”的建立淋漓尽致地体现了这一点。

“三合一”新机制诞生	132
“按规矩”大干一场	137
开创烟草新时代	141
最后的隐患	145

第七章 商海翻澜，成就“亚洲烟王”

1996年7月，大批专家学者在国家体改委和国家经贸委等机构的组织下来到了玉溪，就“红塔山现象”召开了研讨会。在这场会议上，他们将红塔集团称为“民族工业的一面旗帜”，而缔造这面旗帜、为玉溪卷烟厂铺陈开一条“奇迹之路”的人，正是“亚洲烟王”褚时健！

轰轰烈烈的内部管理革命	150
“红塔山”的崛起	155
走出国门	160
名副其实的“亚洲烟王”	163
关索坝工程	166
红塔集团的扩张	171
水电投资	176

第八章 行差踏错，“烟王”陨落神坛

“烟王”的陨落令人扼腕叹息，有人说，褚时健只是在不该拿钱的时候，拿了原本应该属于自己的钱，于是，一失足成千古恨。当他缓缓站上被告席的时候，他的心中是怎样的一番情景？

天降横祸	182
“烟王”的陨落	188
错误的决定	193

第九章 “烟王”变“橙王”，泥土中重拾辉煌

重获自由的褚时健没有选择安稳地度过余下的人生，尽管他已经辉煌过了，但他却不甘心。他觉得他现在的境遇配不上他的才能，更配不上他的骄傲。

褚时健选择了以冰糖橙为项目进行再创业，身边没有人可以了解他，也没有人可以帮他。他以 76 岁的高龄开始了翻山越岭、改造一方水土的里程。最终，他种出了全云南，乃至全国最好吃的橙子。

重回哀牢山	198
发现冰糖橙	203
哀牢山的这片水土	208
干到老，学到老	215
令人钦佩的认真	219
销售之难	223
伉俪情深	227

第十章 果园的“褚”式管理

在哀牢山这片原本贫瘠的山区，一位伟大的“匠人”，建立起了一个充满奇迹的新果园，使他的人生在垂暮之年迈上了又一个崭新的巅峰。褚时健的成功从来不是偶然，从“烟王”到“橙王”，他缔造了太多令人震撼的奇迹。他的认真、拼搏、精益求精，构建了褚橙的“褚”式化管理，也构建了属于他的辉煌与成功。

对果农的工厂化管理	232
科学化种树	237
肥料中的商业机密	241
质量就是品牌	246

第十一章 功过是非，任凭雨打风吹去

曼德拉有一句名言：“生命中最伟大的时刻不在于永不坠落，而是在于坠落之后总能再度升起。”褚时健最令人动容的并非是他一次又一次登上人

生巅峰的成功，而是每次深陷低谷时，他都依然拥有着绝地反弹的力量与生命力。

家乡扶贫 252

影响企业家的企业家 255

褚时健如是说 259

后记 263

参考书目 265

第一章

龙年出生，他属“牛”

褚时健 85 岁的生日是和老伴马静芬一块儿庆祝的。在生日宴会上，他高声说道：“我和我老伴，我们俩都是属牛的，这一辈子都在劳动，也一辈子都离不开土地啊。”实际上，褚时健是属龙的，老伴马静芬则属鸡。但或许，“牛”才是对他这一生最好的诠释。

战乱中出生



1927年，中国内忧外患交加的一年。这一年，日本首相田中义一在上书天皇的奏折中宣称：“惟欲征服支那（指中国），必先征服满蒙；如欲征服世界，必先征服支那。”在日本内阁制定的《对华政策纲领》中，也明确提出先占东北、内蒙，进而侵占全中国的扩张政策——一场中华民族的浩劫已是迫在眼前。

而国内，各路军阀却仍在忙于割据。时局一片纷乱，各路军阀趁机夺权，扩张势力。远在西南边陲的云南省，昆明镇守使龙云、蒙自镇守使胡若愚、昭通镇守使张汝骥、大理镇守使李选廷四人联手发起“兵谏”，推翻了唐继尧在云南长达14年的统治。但随后，四镇守使之间的战乱也开始了……

以蒋介石为首的国民党右派趁着北伐胜利，发动了骇人听闻的“四一二政变”，大肆屠杀共产党员、国民党左派及革命群众，导致国共合作扫除军阀、统一全国的革命事业遭受了严重摧残。

兵荒马乱给黎民百姓带来了无尽的苦难。然而不管怎么样，日子总还