



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。

褚时健说

生活总会给我们留下 希望

时代纪录◎编著

褚时健说

生活总会给我们留下希望

时代纪录◎编著

图书在版编目(CIP)数据

褚时健说:生活总会给我们留下希望/时代纪录编
著. —北京:新世界出版社, 2016.9
ISBN 978-7-5104-5904-7

I. ①褚… II. ①时… III. ①褚时健—生平事迹
IV. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第194112号

褚时健说:生活总会给我们留下希望

作 者 时代纪录 编著

责任编辑 贾瑞娜 汤巧巧

责任校对 宣 慧

责任印制 李一鸣 余燕龙

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) 68995968 (010) 68998705(传真)

总 编 室 (010) 68995424 (010) 68326679(传真)

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

策 划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司

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 710mm×1000mm 1/16

字 数 170千字 印张 13.25

版 次 2016年9月第1版 2016年9月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5104-5904-7

定 价 49.00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:0571-86535621

推荐序

王 石

关于褚老，媒体已经有了很多报道，市面上也出版了几种传记。这时我们再读他的口述历史，欣赏的并非记者、作家的文采与井然有序的记录，而是他近90年人生中无数细节透露的真性情。

记得20世纪90年代，他管理的玉溪卷烟厂利税超过100亿元的时候，万科的销售额还不到10个亿。褚老是全国闻名的企业家，除了企业的规模大，更让我印象深刻的是他管理工厂的质量理念。

他管烟厂，没有把目光局限于厂子本身，而是把烟田看做第一生产车间，理顺整个产业链的上下游，从烟农引进种子、耕种、收获，到烤烟叶、分级、使用进口设备、产品质量控制、销售等，都亲自一一过问，做到心中有数，并据此提高产品质量，做出科学决策。这使我印象

非常深刻。

这种质量理念与细节关注一直延伸到“褚橙”，让它不仅仅成为励志精神的象征，也成为浮躁时代工匠精神的代表。问题是，褚老身上的这种精神是如何形成的？

我们可以在这本自述中找到线索：褚老小时候喜欢自己动手做菜，并自制秘制佐料；他参军后钻研射击，在战友里打得最准；在酒厂，不照搬师傅的酿酒秘诀，而是做实验，比师傅做得更好；在糖厂，降低燃料消耗比，当年就扭亏为盈，把一个亏损30万元的小厂变成赢利30万元……这些积累为他日后的大事业做足了铺垫，褚老把工匠精神解读为“夯劲”“一种认真精神、一种细致精神、一种中国传统的东西”，他的经历让我们相信，工匠不只是一种精神，更是一种日积月累的习惯。

在中国传统的工匠精神之外，褚老还有一套实战型管理哲学，在本书中则以生动通俗的口语呈现出来：人要有所作为，还要对社会有所贡献；外行不能领导内行；老板跟员工的关系，就像发动机和车轮——老板是发动机，发动机不响，轮子再好也跑不了，发动机再响，轮子掉了也跑不了；所谓利益的均衡分配，其实就是有钱要和大家一起赚……

这些并不高深的话语，既是“己欲立而立人，己欲达而达人”传统精神的延续，也暗合了西方现代企业甚至前沿行业的组织实践。褚老则凭借着自己的商业天才悟到了，这也使得他在两次重大政治挫折之后，朋友越来越多，道路越来越宽广了。许多人在他陷入困境时都会伸出援手，是因为当年他曾全力帮过朋友们。褚老坦陈自己喜欢搞经济，不喜欢搞政治，他是一个天生闲不住的人，这是企业家精神的必备元素，也是褚老不可复制的原因。身陷囹圄而斗志不衰，在别人含饴弄孙的年纪毅然创业，试问几人能做到？

身为知名企业家，褚老这本自述的很大篇幅留给了家庭。褚老是一个家庭观念很重的人，他说，工作讲的是责任，但只有回到家，人才会真正放松。正是他母亲的言传身教，让他从小养成了凡事想着别人、宁愿自己吃亏的习惯；也多亏遇到开朗外向的马大姐，与他同甘共苦，几十年来总有话讲，伴他度过人生中最黯淡的岁月；女儿是他心里永远的痛，不过现在看到孙辈开始独立生活，他又进入了人生最愉快的时期。褚老这一生，成败在于事业，悲喜系于家庭，无情未必真豪杰。

褚老在解释自己晚年为何选择农业时，说种果树有一个好处——春天开花，夏秋结果，冬天收获。每次来果园看都有变化，希望就在这里。哀牢山十余年默默耕耘，虽然并非每个人都吃过褚橙，但每个人都知他的故事——拼命把自己人生的宽度做得更宽，在社会上播种工匠精神的种子，影响力远超橙子本身。我们衷心祝福他健康长寿，亲眼见证他坚守一生的理念在这个国家遍地开花、结果。

推荐序

洪 海

时代纪录创始人
爱影互联创始人兼CEO

王石一下车，便与前来迎接他的褚时健拥抱在一起。一旁的记者拍下了这一画面，人们在传播这张照片的时候，给它加了个标题：“英雄惜英雄”。

大约两年前，我们开始了《褚时健》纪录电影的拍摄工作。王石先生曾亲自指点说：“别在那些过去的事情上下功夫（指的是褚老任红塔集团董事长期间的往事），你要看看这个人身上究竟有什么东西是一以贯之的，从小时候酿酒到后来管糖厂、烟厂，再到现在种橙子。我们现在都讲匠人，什么是匠人？这就是匠人。我们现在都讲要有企业家精神，这就是企业家精神。”当得知我们拍摄这部影片没有经费支持时，王石先生还表示：“要不我个人出点儿？”印象中，相识这么多年，他

从来没有对我们出品的影片这么关心过。

褚老的人生曾一度是“独上高楼，望尽天涯路”，就在人们快要淡忘这位昔日的烟草大王时，刚刚出狱的他，在74岁的高龄又开始了种橙之旅。不少“80后”“90后”可能并不清楚“红塔山”的故事，但是却往往听过“褚橙”的名头。王石先生面对媒体时，常常喜欢引用巴顿先生的那句话来评价褚老的这段经历：“衡量一个人是否成功的标准，不是看这个人站在顶峰的时候，而是看这个人从顶峰上跌落低谷之后的反弹力。”

我们的影片陆陆续续跟踪拍摄了2年时间，我们也一直在试图探究，究竟是什么造就了褚老这让人叹为观止的“反弹力”。但是在近2年时间的反复跟拍和提问里，褚老给我们的几乎都是相近甚至一致的答案：“没什么，我就是闲不住……我就是要把事情做好，不要对不起人家”。或许这就是所谓的“已识乾坤大，犹怜草木青”。作家周桦在写褚老的传记时，将这股“反弹力”归结为他的“钝感力”。她觉得褚老的人生经历过很多大悲痛，磨砺掉了细究、敏感的习惯，会天然屏蔽人生的伤害，屏蔽那些带来负面情绪的地方。就如褚老被打成右派之后，几天就想开了，“我得活下去，不要为难自己。”在他入狱后，从小和他一起长大的伙伴去探监，他们都很担心他。但褚老特别平静，他说：“我心里根本放不下这些。”这就是他的钝感力。

或许是巧合，出狱后，褚老选择种橙子的地方叫“哀牢山”。74岁的他，兴致勃勃地在山上向王石先生形容6年后（也就是褚老80岁时）将会出现的满山挂果的景象。那一刻，王石先生用“对我的刺激非常大”来形容。之后，王石先生也曾说过：“我的退休生活该怎么设计，应该说很严重地受到了褚时健的影响。”再之后就是大家熟悉的故事，褚老

让来自湖南的冰糖橙在云南的土地上结出了更鲜甜的果子——褚橙。

当历史回溯的时候，这一幕却又那么相似和熟悉：三十多年前，褚老一句“烟田是第一生产车间”，从引进烟叶种子，到耕种、收获、烘烤、分级进行全面管理，让一家曾经经营平平的地方烟厂做到了年纳税额超过两百亿元人民币；五十多年前，他通过“改设备，改燃料”，将榨糖后的甘蔗渣蒸发水分后替代木柴，降低成本，让新平糖厂扭亏为盈；七十多年前，他夜里每2小时醒一次，起身添火煮酒，别人家三斤包谷烤出一斤酒，他总是两斤包谷就烤出一斤酒。

这或许就是王石先生所说的，褚老一生中一以贯之的“匠人精神”。作家黄铁鹰老师也对褚老的匠人传奇感慨不已：“他的命是一个犁，在中国近一个世纪的土地上，不停地破着土。”当被问及如何理解匠人精神时，褚老的回答很淳朴：“把事做好，认真，恪尽本分”。

周桦在写《褚时健》的时候，曾说过褚老是她采访过的最具细节性的企业家。在影片拍摄的过程中，我们也持续地发现这样的一些细节。

有一天，我们约了早上7点拍摄。为了能拍到一些起床洗漱之类的生活细节，我们摄影组于6点45分到了褚橙庄园。待到6点55分左右时，我们敲门，试图开始拍摄。“你们早了5分钟”，褚老应了门说道，然后又把门关上了。5分钟后，他准时开门。早上7点，褚老沿着二楼回廊踱圈，灯光投射出他两个身影，一个在身后倒着，一个在身前站着。来回踱步3圈，就是他的晨练了。晨练完毕，他叫醒司机和厨师，“今早有事，要吃早饭”，因为那天又是繁忙的一天：30多位来自云南的企业家等着与他座谈；他还要调查一个作业长的肥料为何异常超额使用；另外，也要上山看看橙树的株距行距是否满足通风采光要求。对面的厨房里，褚老的爱人马静芬老师在准备着早餐，“这两天咳嗽得厉害，不能吃辣，吃

点蒜杀菌”，她一边嘀咕着，一边下着面。

记得第一次见马静芬老师是在褚橙庄园，我满以为庄园里全是随手可摘的褚橙，恰巧还没尝过，便想讨来吃。可没想到马老师说褚橙全部摘光卖光了，没有库存，然后就回到家里拿出一袋她和褚老正在研究的新品种说：“这是隔壁山的黄果，你觉得味道怎么样？会不会太酸？我们明年打算种这个。”我一边忙着称赞，一边用微信喊同事来一起尝尝，这时马老师又说道：“忙完这两天我就学用微信，一定要学会……”那一年，她刚好80岁。

傍晚，忙了一天的褚老回到家，用脚勾过那块从山上捡回的卵石，抵住门，让这间小院边角的卧室通通风。家里的家具还是十年前上山时买的，家人想让他搬去旁边新建的“褚橙宾馆”，可他觉得“住不惯”。傍晚时分，是一天中相对休闲的时刻，他半躺在沙发上，打开电视，遥控器来回切换着频道，在两个新闻内容上稍作停留，一个是中央反腐——令计划落马，另一个是天气预报。由于有些耳背，电视声音放大了不少，整个哀牢山上都能听得真切。

历时2年的拍摄里，我们的纪录片小组不停地发现这样的点滴细节，也不停地感叹褚老坎坷厚重的人生。一部影片能够承载的内容有限，主题要求相对单一。所以我们试图用“匠人”的视角诠释褚老的一个侧面，让观众得以管中窥豹。但是，我们积累的视频素材主题要相对广泛得多，里面还有大量珍贵的细节值得品味。这里要感谢吴晓波先生的建议和帮助，使得这些素材可以梳理成本书，以飨读者。

特别感谢王石先生的建议，我们才有这样珍贵的机会贴身记录一位传奇的企业家。

这段时间，王石先生正在经历“万科股权争夺战”，一波波风暴不

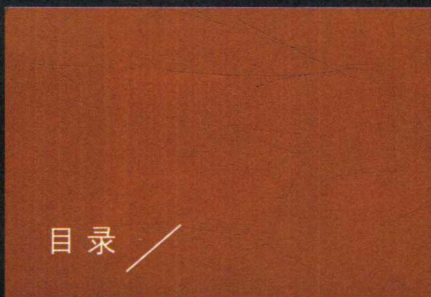
停地涌来。行动不便的褚老用手机专门录下一段话，请外孙女带给了他：“老弟，这几天我注意到万科的事，我也很关心。我相信你能面对这个问题。万科品牌是二三十年做成的，你们的产品让大家都相信它的品质。这件事让我比较焦心，但我相信你能把它应对好。”那一天，王石先生在他的朋友圈，发了和褚老在褚橙庄园的合影，备注“喜欢这张照片，美好记忆”。同时又引用了叔本华的一段话：“所有的真理都要经过三个阶段：首先，受到嘲笑；然后，遭到激烈的反对；最后，被理所当然地接受。”

突然理解王石先生与褚老为何如此惺惺相惜，因为这两个男人内在的精神竟如此相似。或许罗曼·罗兰的那句话是最好的总结：世界上只有一种真正的英雄主义，那就是在看清生活的真相后依然热爱生活、创造生活。

本书的出品，还要感谢周桦、黄铁鹰老师的友情支持，我的同事周姗姗、李翔、宋丹、黄磊的坚持，以及李成才老师、赵淑静导演和叶子的帮助。

特别感谢杨晓玲的协调和冯楠、陈雪、王润川的全程协助。

CONTENTS



目录

第一章 生活教我学会宽容

记忆中那不安分的童年 003

母亲是一生中对我影响最大的人 007

那些学生时代留下的回忆 012

在战场上从来没有感到害怕 017





第二章 迈过人生的最低谷

我与农民感情相通 021

无论在怎样的时代，做人总要诚实 025

差点进了鬼门关 027

想不通冤屈，也要想办法先活下去 030

认真的背后其实是责任心 035

把工作做好，才是真的对国家好 039

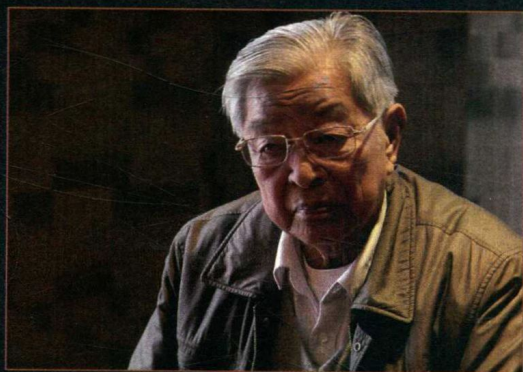




第三章 我做的一切都是为了家庭好

- 检查工作遇上“坏姑娘” 045
- 争吵一辈子，但我们离不开对方 049
- 夫妻俩最大的愿望是有一所房子 053
- 女儿体贴，儿子顽皮 057
- 让孙辈们自己成长 064





第四章 山高人为峰

走进1979年的玉溪卷烟厂 071

1982年是我的元年 074

遭纪委调查，只为给职工增加福利 076

历经沉淀，厚积薄发 079

凡事要亲临一线 083

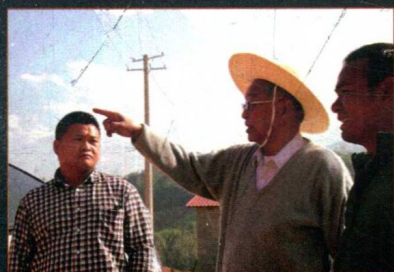
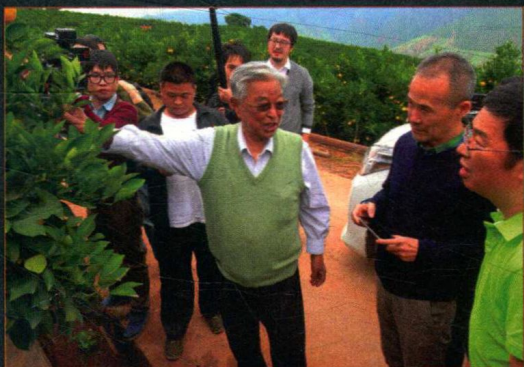
外行不能领导内行 086

打造花园式厂区 090

朋友间的倾心相交 092

心里永远的痛 095





第五章 果园：宿命中的“第二个高峰”

74岁重回袁牢山 101

企业家首先是精算师 104

不让问题循环 109

搞农业要按规律办事 115

每天都有一个新希望 120

做什么事都要做好 125

精细化管理 129

“认真”二字最重要 136

正确处理老板与员工的关系 138

最反感拿我的名头来推销 145

引导消费者打假 149

一个褚橙的旅行 153

一切为了未来 156





第六章 我所理解的企业社会责任

- 贡献越大，我越高兴 161
- 害怕不能坚持到把该做的事情做完 164
- 男人最重要的品质 166
- 我已经甘心了 169
- 我的理论体系 171
- 发牢骚是自找麻烦 174

