

中國橙王褚時健辭世，給世人留下 7 個忠告



曾經有人問王石：你最尊敬的企業家是誰？王石沉吟了一下，說：褚時健。

曾經的“中國煙草大王”、“褚橙”創始人褚時健辭世，享年 90 歲。

他的人生起起落落：71 歲入獄，74 歲二次創業，85 歲成為億萬富翁。

他的稱號數不勝數：中國煙草大王、中國橙王、知名企業家……

在 90 年的人生中，他曾一手將連年虧損的玉溪捲煙廠改造成亞洲第一的煙草企業，也在這巔峰中墜落深淵，身陷囹圄。

走出監獄時，褚時健已經年逾古稀。當衆人都以為他即將謝幕舞臺，他卻帶着十年磨一劍的“褚橙”重返公衆視野，博得滿堂彩。

老驥伏櫪，志在千里。從煙草王到橙王，褚時健就像歌中所唱的：論成敗人生豪邁，大不了從頭再來。

他波瀾壯闊的一生，值得我們細細品讀。

01 責任心，是做任何事情的首要前提

15 歲那年，父親褚開運在外做生意時，被日本人的炸彈炸傷離世。

父親的離去斷了褚家的主要經濟來源，看着飽受生活打擊的母親和 5 個嗷嗷待哺的弟妹，身為大哥的褚時健只得放下學業，主動承擔起了家中的大部分農活。

好在褚時健家里還有一個和三伯家共同經營小小的烤酒坊，那是褚時健爺爺留下來的遺產。

靠着這個小小的烤酒坊，褚時健一家人至少還不用餓肚子。喜歡觀察、愛琢磨的褚時健在烤酒中發現：溫度的高低影響着出酒率和糧食成本。爲了降低成本，褚時健想方設法在烤酒時提高酒坊內的溫度。

這樣別人需要 3 斤糧食烤出一斤酒，他只用 2 斤就能烤出一斤酒，余下的的糧食不但夠全家人果腹，還能有餘錢讓自己和弟妹們上學。

作爲才十五歲的褚時健，從“苞谷、蒸苞谷、放酒麴發酵、蒸餾、接酒”，據說都是他一個人完成。

這期間，他需要把 700 斤的玉米扛到蒸酒甑子旁邊，還要 24 小時不間斷的添柴火煮煮、攪拌……白天還好，但在夜里是最考驗人的，每隔兩小時就要操作一次。

因此，在這段時間，他養成了“定時醒”的習慣，只要他自己需要定在幾點鐘起床，到點就會醒來，根本不用鬧鐘，前後不超過兩三分鐘，這個習慣一直保持到老。

後來，人家來向他取經：“怎么你睡着了，總能準點醒過來？有什麼訣竅嗎？”

褚時健說：“哪有什麼訣竅啊，大概是因爲心里有這件事，有責任心。”



有責任心，是做任何事的第一個前提。有了責任，才有敬意，懷着某種敬意去做事，就不會把事情做得太差。懷揣高度的責任感，是一個人做事的根基，也是做好一件事最大的訣竅。

02 凡事留點餘地，對大家都好

建國初期，褚時健所在的邊縱隊在雲南解放後就地進行了整編。因爲對本地情況比較熟悉，褚時健被分配到了宜良縣工作，由原來連隊指導員身份轉爲宜良縣墩子村的徵糧組長。

當時，雲南第一任省委給出的任務是：10 億斤公糧。

戰亂時期，田地收成本來就不太好。而且對於這次徵糧，又是一次額外徵收，當地百姓已經在新政府之前，給國民政府交過一次糧食了，再徵收，農民肯定會抵觸。

那時，徵糧可是一件苦差事，很多上面來的領導想盡各種辦法，都達不到效果。

面對這麼大的困難，褚時健卻出奇的順利，原本規定兩個月要完成的徵糧任務，褚時健僅用了 10 天時間就完成了。

褚時健白天叫上農民代表一起去到田地里看種植情況、量一量每家每戶的土地量，晚上的時候，就回到村子里和農民們一起開會商量每家每戶要上交的數量。

褚時健便會找農戶一起抽水煙，邊說：“老倌，你上交的這個數就不合了。我也是農村人，也是農民種糧長大的，你說你這一畝地只收 300 斤糧食，哪個都不信嘛。我們這片田地，雨水都合適，這一畝田，按今年的產量，八九百斤糧食還是有的，我如果讓你全部都上交，我就不合適了。”

一番言語後，褚時健接着會告訴農戶說：“留你全家的口糧，你自個算算，一畝交個六百斤總算合適吧？”

農戶們聽到褚幹部的話說得合情合理，想着自己也留了糧食，一般也就同意了褚時健的建議。

當然，也會碰到較爲固執的農戶，針對這種情況，褚時健也不慌不忙，軟硬兼施，但也從不動手欺詐百姓。

當時就有這麼一個農戶，褚時健和氣地對他說：“今天我來，給你一家留足夠的口糧，你徵個 500 斤一畝，算合適吧？”

“明天換其他幹部來，給你徵個 800 斤，碰到個粗暴點的幹部，不問三七二十一，給你直接吊起來問你要糧，你干不干？”

第二天，農戶也都自然會按褚時健的意見交糧了。

就這樣，褚時健早其他村半個來月，就完成了徵糧工作。

徵糧順利，褚時健回去對幹部們說：“無論做什么事，都要站在對方的立場上想，先替人家考慮，別光站在自己的角度做事。農民們不是不講理，你替人家考慮了，兩方面才談得攏，你的任務重要，人家的肚子就不重要了？”

“人做事，不能一條路走到絕，留點餘地，心慈善一些，對大家都好。”——褚時健

這是一個人做事的格局，窮利而謀者，往往無利可言。事做絕了，下次就沒人信你。能替別人想一分的時候，要多替別人想一分。

03 即使身處黑暗，也要撐住那口心氣

1957 年 6 月，褚時健正任玉溪行署人事科的科長，當“反右”文件被下發之時，他又迅速被任命爲該地區該活動小組副組長。

當年，按照下發的指導文件，右比例要在 5%~10%範圍當中。

但是令人意想不到的，在當時，幾乎任何組織、任何單位都揭發出了比這個比例更高的“右”分子。

600 多人當中，就有 160 人被劃入當中，其中不乏有褚時健的老戰友、同事，和要好的朋友。

因爲無法接受這麼大的比例，褚時健最終請求領導，才把這一比例降低到 13%，儘管當時他極其想把比例降低到 7% 交差，但是權力有限。

後來，他的這個好心幫助，沒想到還讓褚時健落下了個同情“右 = 派”的罪名。

1959 年 1 月 1 日，褚時健收拾了行李，和其他右派一起被破爛的客車送往紅光農場。這是他人生中從未遭遇過的低谷，誰也不知道未來是什麼樣，以後的人生還能否有一絲光亮出現。

褚時健覺得，與其給自己背上思想包袱，不如老老實實找點事干。他跑去山上開了一塊荒地種菜，菜種好了，交給食堂，自己也能悄悄開點小竈，叫大家一起來

吃。

菜地里菜渣多，他就跟領導申請養鴨子。蒙受了冤屈，他不是不鬱悶，但鬱悶改變不了局面。所以他就天天忙農活，種完地養鴨子，把自己忙得片刻不得閑。累了一天，晚上也睡得好一些。

“一個人，別人非要打倒你，你控制不了，但你自己可以做到不把自己打倒。人活着，打擊是正常的，你自己心里要有譜氣。”——褚時健

最黯淡的時候，褚時健該干什么干什么，爲的不是要一個結果，爲的是撐住人生的那口氣。一個人的心氣沒了，那干什么事都不成。

04 主動去掌握事情，而不是讓事情反過來掌握你

1963 年，36 歲的褚時健被任命爲新平縣曼蚌糖廠的副廠長。

曼蚌糖廠當時有 200 名固定職工，每到甘蔗榨季還會招幾百名臨時工，儘管糖廠每到甘蔗榨季幾百號工人忙得不亦樂乎，由供銷社統一收購也不愁銷路，但每年只賠不賺，縣財政每年需要補貼 20 多萬元，因爲連年壟掘，糖廠職工每年只能發 5 個月工，其餘時間打短工掙錢。

褚時健上任後，他仔細觀察生產流程中的每一步找原因。

他給 20 個榨糖點的負責人算了一筆賬：100 百甘蔗才出 9 斤糖，一斤糖的燃料要 5 斤 4 兩，再加上人工、運輸、機器損耗等費用，我們不虧哪個虧？

採取敲鍋垢、改竈、改燃料、增加榨糖機滾筒的數量等措施降低燃料成本、提高出糖率，上任一年後糖廠實現 8 萬的純利潤，此後兩年利潤連年翻番。

褚時健在糖廠一干就是 16 年，把一個連年虧損的小糖廠，干成了玉溪地區職工福利最好的企業。

後來，褚時健笑笑說：“其實要做到這一點並不難，是他們從來沒想過往前走一步，沒想過怎么把事情往好了做。要想做好，就得下功夫鑽研，這跟我當初烤酒是一個道理。”

褚時健愛鑽研，做什么事，都肯摸出個門道。無論是早年烤酒，還是後來榨糖、做煙、種橙，他都願意花心思。沒有最好，只有更好。

滾筒加 9 個後，再怎么也榨不出更多糖來了。褚時健想來想去，就跑去白糖廠參觀，見工人會往甘蔗渣里噴溫水，然後再榨一次。回廠後，他照搬照學，果然還能提高榨糖率。

美團的 CEO 王興就說：“很多人爲了逃避真正的思考，願意做任何事情。”這樣的做事方法，看似努力，不過是在原地打轉罷了。

真正肯做事、會做事的人，永遠想的都是如何讓手上的工作變得更精準、更高效，是去主動掌握事情，而不是讓事情反過來掌握你。

05 做事沒魄力，再努力都是白費力氣

1979 年，玉溪捲煙廠經歷了 20 年的發展，因爲各種原因，早已出現機構臃腫、生產力低下等問題，廠子裡的領導拉幫結派，導致決策緩慢，無法落到實處。

不僅如此，整個煙廠的拳頭產品“紅梅”年產量才 10 多萬箱，並且還不是全部出售，有很大一部分被積壓在倉庫里發霉。

所以玉溪捲煙廠的經營情況可想而知，工人工資也只有其他廠子員工的一半，技術工一個月才 30 元，普通員工只有 10 多元。

最讓褚時健心痛的，是到廠後雲南召開香煙評吸會，十幾個專家給出評價：“煙絲質量差，長短不一，煙紙劣質，抽起來又苦又噁。”

褚時健帶着失望回廠，心里五味雜陳。一個產品，居然被人從頭批到尾，真是氣憤。唯一讓他高興的，就是這下又有事可做了。

欲善其事，先利其器。在這一點上，褚時健顯出了做事的魄力。

當時，玉溪捲煙廠的卷接機還是 25 年前的老設備，在歐美國家早就被淘汰了。而最新的 MK9-5 卷接機一分鐘卷 5000 根，比老機器多出 3 倍。褚時健一想心里直癢癢，就問多少錢，卷包車間副主任說：“一台 261 萬元。”

在當時，這是天價，但褚時健非買不可。

決定貸款買機器時，骨幹都不同意：“設備是不錯，但這麼貴，我們負債經營，壓力太大了。”

褚時健站起來，掃了大家一眼，說：“我給你們講個故事吧。”大家都不知道他葫蘆里賣的什麼藥。

“從前，有個人在自己屋里發呆，突然有人敲門，他問，是誰呀，外面說，我是機會，快開門。屋里想了想，沒開。外面又敲門，快開門，不敲我就走了，屋里人還是不開。外面又敲門說，你可別

後悔。屋里人說，你不是機會，你走吧。”說到這兒，在座的都懵然。褚時健問：“你們說，爲什麼屋里人知道外面那個不是機會？”

衆人面面相覷。

“因爲機會只敲一次門。”

最後，大家通過了褚時健的提議。後來，褚時健將玉溪捲煙廠帶到亞洲第一、世界第五，被稱爲“印鈔工廠”，時時處處，每一次改革，都離不開他做事的這種膽魄。

做事的魄力，關係到一個人抓住機會的能力。而一個稍縱即逝的機會，就會決定整件事的走向。《下妻物語》里說：“有時候，抓住幸福比承受痛苦更需要勇氣。”幸福如此，機會亦然。

06 不走捷徑，就是捷徑

2002 年，褚時健因嚴重的糖尿病被保外就醫，拒絕了所有邀請他出山的國內外煙企。

75 歲時他開始在哀牢山上種橙子，爲了種出好橙子，他用上了烤酒、糖廠和煙廠的那套打法：重視質量、狠抓技術，成本核算、利益共享。

爲了通過增強光照、土地肥料供給來提高果樹的掛果率，褚時健將一畝地 146 棵果樹降到 80 棵左右，每畝地間伐掉五六十棵眼看就要挂果的果樹。

以工業的標準化作業方式對橙園進行精细化管理，實行標準化種植：從水源開始，土壤的有機質比例（如往雞糞中加塘泥、草炭和煙梗）、病蟲害防治、果樹種植的間距及剪枝、開花控制等都有詳細的操作手冊和抽查制度。

一整套的工廠式流水線操作下來，每棵樹的掛果量從最初 3-4 公斤增加到 40-50 公斤，畝產 4-5 噸（國際農業水平較高的美國、澳大利亞畝產最高水平也不過 3 噸）。

當時，他請專業種植人才郭海東上山時，郭海東吃了一大驚：“果苗下地，從生長到穩定挂果，起碼要 4-5 年，那時候褚老都過了 80 歲了。他的人生態度，實在令人欽佩。”

“我這一生就是要做事，只有做事，日子過得才有一點意義，一旦閑下來，我就更容易得病。”——褚時健

還有記者問他：“做事當然可以，但爲什麼偏偏要選種橙，橙子好幾年才挂果，你爲什麼不選一些成效來得快的事做？”

褚時健呵呵一笑，說：“現在社會上有很多人，都想走捷徑，尤其是年輕人，今天一畢業，明天就想搞出名堂來。這是不現實的，人生不是一條直線。”

每次面對那些二三十歲就想“成功”“一夜暴富”“一勞永逸”的年輕人，褚時健時不時地感嘆：“總想着抓現成的，靠大樹，碰運氣，沒那麼好的事。人生沒有頂峰，更沒有一勞永逸的事，事情是要不斷做下去的，我都快九十歲了，不還是在摸爬滾打嗎？”

巴頓將軍說：“衡量一個人成功的標準，不是看他站在頂峰的時候，而是看這個人從頂峰上跌落低谷之後的反彈力。”

褚時健總是勸人（尤其是年輕人）要有耐心，一兩下不行，就算迷了，天底下哪有那麼快就見效的事呢？培養出做事的韌勁和耐心，是做事的人，最寶貴的品質。

07 活着的每一天，做好每一件事情

總有人好奇，想知道褚時健做事的原動力。有時，他說是爲了不辜負委託者的信任，有時，他說是受不了得過且過的生活，有時，他說自己有一種強人的態度，求勝的心理。

歸根結底，這是對生命的一種熱情。

1943 年，父親離開時，褚時健第一次近距離地接觸死亡。也許從那時起，他就通過死亡的大門，窺探到了人生的意義：

“死意味着永遠離開，意味着你本來正在做、應該做的事，以後再也沒辦法做。父親的死讓我第一次感到死的可怕，也覺得活著真的很重要。活著的每一天，把每一件事情做好，盡好自己的責任，就不白白過這一生。”

吃。

菜地里菜渣多，他就跟領導申請養鴨子。蒙受了冤屈，他不是不鬱悶，但鬱悶改變不了局面。所以他就天天忙農活，種完地養鴨子，把自己忙得片刻不得閑。累了一天，晚上也睡得好一些。

“一個人，別人非要打倒你，你控制不了，但你自己可以做到不把自己打倒。人活着，打擊是正常的，你自己心里要有譜氣。”——褚時健

最黯淡的時候，褚時健該干什么干什么，爲的不是要一個結果，爲的是撐住人生的那口氣。一個人的心氣沒了，那干什么事都不成。

04 主動去掌握事情，而不是讓事情反過來掌握你

1963 年，36 歲的褚時健被任命爲新平縣曼蚌糖廠的副廠長。

曼蚌糖廠當時有 200 名固定職工，每到甘蔗榨季還會招幾百名臨時工，儘管糖廠每到甘蔗榨季幾百號工人忙得不亦樂乎，由供銷社統一收購也不愁銷路，但每年只賠不賺，縣財政每年需要補貼 20 多萬元，因爲連年壟掘，糖廠職工每年只能發 5 個月工，其餘時間打短工掙錢。

褚時健上任後，他仔細觀察生產流程中的每一步找原因。

他給 20 個榨糖點的負責人算了一筆賬：100 百甘蔗才出 9 斤糖，一斤糖的燃料要 5 斤 4 兩，再加上人工、運輸、機器損耗等費用，我們不虧哪個虧？

採取敲鍋垢、改竈、改燃料、增加榨糖機滾筒的數量等措施降低燃料成本、提高出糖率，上任一年後糖廠實現 8 萬的純利潤，此後兩年利潤連年翻番。

褚時健在糖廠一干就是 16 年，把一個連年虧損的小糖廠，干成了玉溪地區職工福利最好的企業。

後來，褚時健笑笑說：“其實要做到這一點並不難，是他們從來沒想過往前走一步，沒想過怎么把事情往好了做。要想做好，就得下功夫鑽研，這跟我當初烤酒是一個道理。”

褚時健愛鑽研，做什么事，都肯摸出個門道。無論是早年烤酒，還是後來榨糖、做煙、種橙，他都願意花心思。沒有最好，只有更好。

滾筒加 9 個後，再怎么也榨不出更多糖來了。褚時健想來想去，就跑去白糖廠參觀，見工人會往甘蔗渣里噴溫水，然後再榨一次。回廠後，他照搬照學，果然還能提高榨糖率。

美團的 CEO 王興就說：“很多人爲了逃避真正的思考，願意做任何事情。”這樣的做事方法，看似努力，不過是在原地打轉罷了。

真正肯做事、會做事的人，永遠想的都是如何讓手上的工作變得更精準、更高效，是去主動掌握事情，而不是讓事情反過來掌握你。

05 做事沒魄力，再努力都是白費力氣

1979 年，玉溪捲煙廠經歷了 20 年的發展，因爲各種原因，早已出現機構臃腫、生產力低下等問題，廠子裡的領導拉幫結派，導致決策緩慢，無法落到實處。

不僅如此，整個煙廠的拳頭產品“紅梅”年產量才 10 多萬箱，並且還不是全部出售，有很大一部分被積壓在倉庫里發霉。

所以玉溪捲煙廠的經營情況可想而知，工人工資也只有其他廠子員工的一半，技術工一個月才 30 元，普通員工只有 10 多元。

最讓褚時健心痛的，是到廠後雲南召開香煙評吸會，十幾個專家給出評價：“煙絲質量差，長短不一，煙紙劣質，抽起來又苦又噁。”

褚時健帶着失望回廠，心里五味雜陳。一個產品，居然被人從頭批到尾，真是氣憤。唯一讓他高興的，就是這下又有事可做了。

欲善其事，先利其器。在這一點上，褚時健顯出了做事的魄力。

當時，玉溪捲煙廠的卷接機還是 25 年前的老設備，在歐美國家早就被淘汰了。而最新的 MK9-5 卷接機一分鐘卷 5000 根，比老機器多出 3 倍。褚時健一想心里直癢癢，就問多少錢，卷包車間副主任說：“一台 261 萬元。”

在當時，這是天價，但褚時健非買不可。

決定貸款買機器時，骨幹都不同意：“設備是不錯，但這麼貴，我們負債經營，壓力太大了。”

褚時健站起來，掃了大家一眼，說：“我給你們講個故事吧。”大家都不知道他葫蘆里賣的什麼藥。

“從前，有個人在自己屋里發呆，突然有人敲門，他問，是誰呀，外面說，我是機會，快開門。屋里想了想，沒開。外面又敲門，快開門，不敲我就走了，屋里人還是不開。外面又敲門說，你可別

後悔。屋里人說，你不是機會，你走吧。”說到這兒，在座的都懵然。褚時健問：“你們說，爲什麼屋里人知道外面那個不是機會？”

衆人面面相覷。

“因爲機會只敲一次門。”

最後，大家通過了褚時健的提議。後來，褚時健將玉溪捲煙廠帶到亞洲第一、世界第五，被稱爲“印鈔工廠”，時時處處，每一次改革，都離不開他做事的這種膽魄。

做事的魄力，關係到一個人抓住機會的能力。而一個稍縱即逝的機會，就會決定整件事的走向。《下妻物語》里說：“有時候，抓住幸福比承受痛苦更需要勇氣。”幸福如此，機會亦然。

06 不走捷徑，就是捷徑

2002 年，褚時健因嚴重的糖尿病被保外就醫，拒絕了所有邀請他出山的國內外煙企。

75 歲時他開始在哀牢山上種橙子，爲了種出好橙子，他用上了烤酒、糖廠和煙廠的那套打法：重視質量、狠抓技術，成本核算、利益共享。

爲了通過增強光照、土地肥料供給來提高果樹的掛果率，褚時健將一畝地 146 棵果樹降到 80 棵左右，每畝地間伐掉五六十棵眼看就要挂果的果樹。

以工業的標準化作業方式對橙園進行精细化管理，實行標準化種植：從水源開始，土壤的有機質比例（如往雞糞中加塘泥、草炭和煙梗）、病蟲害防治、果樹種植的間距及剪枝、開花控制等都有詳細的操作手冊和抽查制度。

一整套的工廠式流水線操作下來，每棵樹的掛果量從最初 3-4 公斤增加到 40-50 公斤，畝產 4-5 噸（國際農業水平較高的美國、澳大利亞畝產最高水平也不過 3 噸）。

當時，他請專業種植人才郭海東上山時，郭海東吃了一大驚：“果苗下地，從生長到穩定挂果，起碼要 4-5 年，那時候褚老都過了 80 歲了。他的人生態度，實在令人欽佩。”

“我這一生就是要做事，只有做事，日子過得才有一點意義，一旦閑下來，我就更容易得病。”——褚時健

還有記者問他：“做事當然可以，但爲什麼偏偏要選種橙，橙子好幾年才挂果，你爲什麼不選一些成效來得快的事做？”

褚時健呵呵一笑，說：“現在社會上有很多人，都想走捷徑，尤其是年輕人，今天一畢業，明天就想搞出名堂來。這是不現實的，人生不是一條直線。”

每次面對那些二三十歲就想“成功”“一夜暴富”“一勞永逸”的年輕人，褚時健時不時地感嘆：“總想着抓現成的，靠大樹，碰運氣，沒那麼好的事。人生沒有頂峰，更沒有一勞永逸的事，事情是要不斷做下去的，我都快九十歲了，不還是在摸爬滾打嗎？”

巴頓將軍說：“衡量一個人成功的標準，不是看他站在頂峰的時候，而是看這個人從頂峰上跌落低谷之後的反彈力。”

褚時健總是勸人（尤其是年輕人）要有耐心，一兩下不行，就算迷了，天底下哪有那麼快就見效的事呢？培養出做事的韌勁和耐心，是做事的人，最寶貴的品質。

07 活着的每一天，做好每一件事情

總有人好奇，想知道褚時健做事的原動力。有時，他說是爲了不辜負委託者的信任，有時，他說是受不了得過且過的生活，有時，他說自己有一種強人的態度，求勝的心理。

歸根結底，這是對生命的一種熱情。

1943 年，父親離開時，褚時健第一次近距離地接觸死亡。也許從那時起，他就通過死亡的大門，窺探到了人生的意義：

“死意味着永遠離開，意味着你本來正在做、應該做的事，以後再也沒辦法做。父親的死讓我第一次感到死的可怕，也覺得活著真的很重要。活著的每一天，把每一件事情做好，盡好自己的責任，就不白白過這一生。”

吃。

菜地里菜渣多，他就跟領導申請養鴨子。蒙受了冤屈，他不是不鬱悶，但鬱悶改變不了局面。所以他就天天忙農活，種完地養鴨子，把自己忙得片刻不得閑。累了一天，晚上也睡得好一些。

“一個人，別人非要打倒你，你控制不了，但你自己可以做到不把自己打倒。人活着，打擊是正常的，你自己心里要有譜氣。”——褚時健

最黯淡的時候，褚時健該干什么干什么，爲的不是要一個結果，爲的是撐住人生的那口氣。一個人的心氣沒了，那干什么事都不成。

04 主動去掌握事情，而不是讓事情反過來掌握你

1963 年，36 歲的褚時健被任命爲新平縣曼蚌糖廠的副廠長。

曼蚌糖廠當時有 200 名固定職工，每到甘蔗榨季還會招幾百名臨時工，儘管糖廠每到甘蔗榨季幾百號工人忙得不亦樂乎，由供銷社統一收購也不愁銷路，但每年只賠不賺，縣財政每年需要補貼 20 多萬元，因爲連年壟掘，糖廠職工每年只能發 5 個月工，其餘時間打短工掙錢。

褚時健上任後，他仔細觀察生產流程中的每一步找原因。

他給 20 個榨糖點的負責人算了一筆賬：100 百甘蔗才出 9 斤糖，一斤糖的燃料要 5 斤 4 兩，再加上人工、運輸、機器損耗等費用，我們不虧哪個虧？

採取敲鍋垢、改竈、改燃料、增加榨糖機滾筒的數量等措施降低燃料成本、提高出糖率，上任一年後糖廠實現 8 萬的純利潤，此後兩年利潤連年翻番。

褚時健在糖廠一干就是 16 年，把一個連年虧損的小糖廠，干成了玉溪地區職工福利最好的企業。

後來，褚時健笑笑說：“其實要做到這一點並不難，是他們從來沒想過往前走一步，沒想過怎么把事情往好了做。要想做好，就得下功夫鑽研，這跟我當初烤酒是一個道理。”

褚時健愛鑽研，做什么事，都肯摸出個門道。無論是早年烤酒，還是後來榨糖、做煙、種橙，他都願意花心思。沒有最好，只有更好。

滾筒加 9 個後，再怎么也榨不出更多糖來了。褚時健想來想去，就跑去白糖廠參觀，見工人會往甘蔗渣里噴溫水，然後再榨一次。回廠後，他照搬照學，果然還能提高榨糖率。

美團的 CEO 王興就說：“很多人爲了逃避真正的思考，願意做任何事情。”這樣的做事方法，看似努力，不過是在原地打轉罷了。

真正肯做事、會做事的人，永遠想的都是如何讓手上的工作變得更精準、更高效，是去主動掌握事情，而不是讓事情反過來掌握你。

05 做事沒魄力，再努力都是白費力氣

1979 年，玉溪捲煙廠經歷了 20 年的發展，因爲各種原因，早已出現機構臃腫、生產力低下等問題，廠子裡的領導拉幫結派，導致決策緩慢，無法落到實處。

不僅如此，整個煙廠的拳頭產品“紅梅”年產量才 10 多萬箱，並且還不是全部出售，有很大一部分被積壓在倉庫里發霉。

所以玉溪捲煙廠的經營情況可想而知，工人工資也只有其他廠子員工的一半，技術工一個月才 30 元，普通員工只有 10 多元。

最讓褚時健心痛的，是到廠後雲南召開香煙評吸會，十幾個專家給出評價：“煙絲質量差，長短不一，煙紙劣質，抽起來又苦又噁。”

褚時健帶着失望回廠，心里五味雜陳。一個產品，居然被人從頭批到尾，真是氣憤。唯一讓他高興的，就是這下又有事可做了。

欲善其事，先利其器。在這一點上，褚時健顯出了做事的魄力。

當時，玉溪捲煙廠的卷接機還是 25 年前的老設備，在歐美國家早就被淘汰了。而最新的 MK9-5 卷接機一分鐘卷 5000 根，比老機器多出 3 倍。褚時健一想心里直癢癢，就問多少錢，卷包車間副主任說：“一台 261 萬元。”

在當時，這是天價，但褚時健非買不可。

決定貸款買機器時，骨幹都不同意：“設備是不錯，但這麼貴，我們負債經營，壓力太大了。”

褚時健站起來，掃了大家一眼，說：“我給你們講個故事吧。”大家都不知道他葫蘆里賣的什麼藥。

“從前，有個人在自己屋里發呆，突然有人敲門，他問，是誰呀，外面說，我是機會，快開門。屋里想了想，沒開。外面又敲門，快開門，不敲我就走了，屋里人還是不開。外面又敲門說，你可別



後悔。屋里人說，你不是機會，你走吧。”說到這兒，在座的都懵然。褚時健問：“你們說，爲什麼屋里人知道外面那個不是機會？”

衆人面面相覷。

“因爲機會只敲一次門。”

最後，大家通過了褚時健的提議。後來，褚時健將玉溪捲煙廠帶到亞洲第一、世界第五，被稱爲“印鈔工廠”，時時處處，每一次改革，都離不開他做事的這種膽魄。

做事的魄力，關係到一個人抓住機會的能力。而一個稍縱即逝的機會，就會決定整件事的走向。《下妻物語》里說：“有時候，抓住幸福比承受痛苦更需要勇氣。”幸福如此，機會亦然。

06 不走捷徑，就是捷徑

2002 年，褚時健因嚴重的糖尿病被保外就醫，拒絕了所有邀請他出山的國內外煙企。

75 歲時他開始在哀牢山上種橙子，爲了種出好橙子，他用上了烤酒、糖廠和煙廠的那套打法：重視質量、狠抓技術，成本核算、利益共享。

爲了通過增強光照、土地肥料供給來提高果樹的掛果率，褚時健將一畝地 146 棵果樹降到 80 棵左右，每畝地間伐掉五六十棵眼看就要挂果的果樹。

以工業的標準化作業方式對橙園進行精细化管理，實行標準化種植：從水源開始，土壤的有機質比例（如往雞糞中加塘泥、草炭和煙梗）、病蟲害防治、果樹種植的間距及剪枝、開花控制等都有詳細的操作手冊和抽查制度。

一整套的工廠式流水線操作下來，每棵樹的掛果量從最初 3-4 公斤增加到 40-50 公斤，畝產 4-5 噸（國際農業水平較高的美國、澳大利亞畝產最高水平也不過 3 噸）。

當時，他請專業種植人才郭海東上山時，郭海東吃了一大驚：“果苗下地，從生長到穩定挂果，起碼要 4-5 年，那時候褚老都過了 80 歲了。他的人生態度，實在令人欽佩。”

“我這一生就是要做事，只有做事，日子過得才有一點意義，一旦閑下來，我就更容易得病。”——褚時健

還有記者問他：“做事當然可以，但爲什麼偏偏要選種橙，橙子好幾年才挂果，你爲什麼不選一些成效來得快的事做？”

褚時健呵呵一笑，說：“現在社會上有很多人，都想走捷徑，尤其是年輕人，今天一畢業，明天就想搞出名堂來。這是不現實的，人生不是一條直線。”

每次面對那些二三十歲就想“成功”“一夜暴富”“一勞永逸”的年輕人，褚時健時不時地感嘆：“總想着抓現成的，靠大樹，碰運氣，沒那麼好的事。人生沒有頂峰，更沒有一勞永逸的事，事情是要不斷做下去的，我都快九十歲了，不還是在摸爬滾打嗎？”

巴頓將軍說：“衡量一個人成功的標準，不是看他站在頂峰的時候，而是看這個人從頂峰上跌落低谷之後的反彈力。”

褚時健總是勸人（尤其是年輕人）要有耐心，一兩下不行，就算迷了，天底下哪有那麼快就見效的事呢？培養出做事的韌勁和耐心，是做事的人，最寶貴的品質。

07 活着的每一天，做好每一件事情

總有人好奇，想知道褚時健做事的原動力。有時，他說是爲了不辜負委託者的信任，有時，他說是受不了得過且過的生活，有時，他說自己有一種強人的態度，求勝的心理。

歸根結底，這是對生命的一種熱情。

1943 年，父親離開時，褚時健第一次近距離地接觸死亡。也許從那時起，他就通過死亡的大門，窺探到了人生的意義：

“死意味着永遠離開，意味着你本來正在做、應該做的事，以後再也沒辦法做。父親的死讓我第一次感到死的可怕，也覺得活著真的很重要。活著的每一天，把每一件事情做好，盡好自己的責任，就不白白過這一生。”

