

《褚时健传》

图书基本信息

书名：《褚时健传》

13位ISBN编号：9787508656350

出版时间：2015-12

作者：周桦

页数：408

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu111.com

《褚时健传》

内容概要

褚时健，这是一个在中国烟草史上举足轻重的名字，这是一位将地方工厂发展成世界级行业巨头的能人，临近退休却折戟沉沙。

十几年后，褚时健的名字因为橙子享誉大江南北，以70几岁高龄重新创业的故事，激励和影响了无数的人，褚橙也被称为“励志橙”。

他的人生几经起落：早年丧父，辍学、烤酒、种地，以此帮母亲谋生；青年，重新求学却遭遇战争，扛过枪打过仗；解放后没能逃脱“右派”的命运，却能埋头搞生产，所在糖厂成为当地条件最好的地方；年过半百，接手玉溪卷烟厂，将其打造成亚洲第一、世界第五的集团企业，褚时健也成为“亚洲烟王”。然而，巅峰跌落……

当他再次进入公众视野时，已成橙王。拜访、学习甚至膜拜的创业者和企业家蜂拥哀牢山……

88年丰富、起伏的人生经历，他的命运和这个国家的政治经济体制过招不断，碰撞不断；他的个人故事紧贴着共和国一个甲子的时代变迁。他的生活里有着生离死别，荣辱变换……人生经历当得上“传奇”二字。

在公众的眼光里，他被塑造成一个充满了豪壮悲情的悲剧性人物，甚至褚橙的成功也显得悲壮。但当《褚时健传》的作者走近褚时健才知道，对于自己人生起落的理解，褚时健比任何人都显得平静。

《褚时健传》由著名传记作家周桦执笔，历经一年多的走访、调查、创作而成，从褚时健的生平，到他的管理理念、企业家精神，再到玉溪卷烟厂、褚橙等的管理运营，采访之深入，细节之丰富，资料之完整权威，写作之客观理性，值得每一个读者认真品读。

《褚时健传》

作者简介

周桦，七零后，人物传记作家。1997年进入媒体工作，曾任国内新锐媒体《新周刊》杂志社记者、编委，负责人物类栏目多年；2001年在《21世纪经济报道》开设专栏“数风流人物”，历时两年；长于财经人物传记撰写，2006年出版《王石这个人》（中信出版社出版）、2011年出版《藏锋-刘永好传》（北京大学出版社出版）。

《褚时健传》

书籍目录

- 推荐序一 我自己的一点总结 / 褚时健
- 推荐序二 企业家的尊严 / 王石
- 推荐序三 看褚时健如何走出“哀牢山” / 吴晓波
- 前言 这本书是这么回事.....
- 第一篇 早年的故事（1927—1948；矣则，昆明）
 - 第一章 起始
 - 褚姓人家
 - 矣则
 - 第二章 童年浪花
 - 捉鱼
 - 小学
 - 第三章 少年故事
 - 父亲
 - 烤酒
 - 离开
 - 褚时健自述 我的1943
 - 第四章 离家的日子
 - 到省城读书
 - 是个能干的人
 - 第五章 所谓长大
 - 学到了很多
 - 见贤思齐
 - 第六章 思变
 - 家庭窘境
 - 时局紧迫
- 第二篇 激情的青春十年（1948—1959；南盘江北岸地区，玉溪）
 - 第一章 战火纷飞
 - 短暂回乡
 - 从此游击队
 - 出生入死的游击队生活
 - 堂哥时仁
 - 褚时健自述 我的1949
 - 第三章 解放
 - 迎来解放
 - 迅速开始的征粮工作
 - 第四章 革命意味着牺牲
 - 兄弟时候
 - 风起云涌的运动
 - 第五章 平静或不平静的生活
 - 波澜不兴的生活
 - 马静芬的故事
 - 结婚
 - 第六章 风浪骤起
 - 风暴来临
 - 蓦然“右派”
 - 话别

《褚时健传》

褚时健自述 我的1958

第三篇 生活的断层（1959—1979；元江，新平）

第一章 跌入底层

红光农场

生活总是要继续

老白

第二章 一家人要在一起

辗转只为团聚

艰难岁月

尘土里开出花

第三章 到了另一个农场

人生仓促的停留

小姑娘褚映群

第四章 新平，新平

曼蚌新的开始

找出亏损关键

欠缺

第五章 迅速进入角色

技术改造

原料之重

第六章 夏洒缘分

从此夏洒

艰难中求发展

尝试新管理

最会生活建设

第七章 不平静中的平静

看似平静的生活

褚一斌

纸厂

第八章 希望的光就要来了

黎明前

新平尾声

迎来新天地

褚时健自述 我的1966—1976

第四篇 华彩人生篇章（1979—1996；玉溪烟厂）

第一章 预备

那里有一座塔

那时是散淡时光

最开始很担心

第二章 万事开头难

并不愉快的开始

糟糕局面超出想象

新官上任三座山之强人强势

调薪风波

锅炉事件

褚时健自述 我的1979

第三章 启动改革

厂长

安居才能乐业

整顿工厂，改变观念

改变观念

初涉改革小失败

第四章 出手改革

英国莫林公司的MK9-5

串换来的辅料

单箱卷烟工资奖金含量包干

第五章 设备之战

各有各的忙

必须技术改造

出国买设备去

签“军令状”

引进一流设备，领先国内同行

第六章 烟叶的故事

有关烟叶的前世今生

好原料不好得

三分设备，七分原料

美国之行

烟草基地

试水

三合一

合并之术

第一车间

补助烟农

外购烟叶

终得回报

烟叶标准

褚时健自述 我的1986

第七章 内部管理大小事

生产必须计划

制度是最大的保障

节约也是生产力

质量是企业的生命

关于成本的意识

人事就是人和事

邱建康

接班人

家里

第五篇 行在人生巅峰期（1988—1998；玉溪烟厂）

第一章 名烟翻番

红塔山

广东商人

三板斧助力，再跃巅峰

人生负累

叫停

第二章 关索坝工程

亚洲领军

又成为重量级买家

第三章 快马加鞭

《褚时健传》

海外发展
投资配套企业
能源与交通的投资
金融布局
褚时健自述 我的1994
第四章 谢幕
出事
事出有因
痛失爱女
最孤独的时候
边境被扣
家中监视居中
定罪
第五章 人生间隙
时间断层
律师马军
59现象
审判
第六篇 果夺锦标（1999至今；狱中，玉溪，新平）
第一章 是结束，也是开始
狱中
大营街
朝着圆满目标向前一步
总要做点什么
第二章 土地、水和树
那两个山头
开始
水源
果树
总有小坎坷
第三章 橙树在长大
老板给的糖
肥料很重要
砍树才能增产
马老师生病了
第四章 一年比一年丰收
孙辈归来
销售摸索着做
剪枝控梢是四季的事
黄龙病
更重要的是管理人
第五章 每一条路都指向未来
销售让褚橙年轻
互联网+
人在高处稳步走
第六章 江山无限
褚时健自述 种橙十年
尾声 岁月像一条河
致谢

《褚时健传》

《褚时健传》

精彩短评

1、2017年读完的第一本书。

读过不少名人传记，这是我觉得写得最平淡的一本，没有浓墨重彩描述的辉煌和苦难，一切都是那么的云淡风轻，老先生一路走来历经波折起伏，突出的是精神，不闲着、不浮躁、做事专注的精神，这也是当代人最缺乏的。说他是成功的企业家也许不贴切，“匠人”这个词我觉得更合适

2、看了让我泪流满面

3、虽说经历是一笔财富，但承受亲人过世 中年下放 事业辉煌时入狱的悲痛，需要坚韧的信念和坦荡的胸怀。从褚厂长的经历，越来越坚定了自己对为人处事的一些原则:a. 尽本分。角色决定了我们的职责，要认认真真做好本分;b. 最重要的贵人，是自己。人生途中的贵人，源自他们对你的为人能力的认可和信任，以及你为其带来的好;c. 视野。立足当下，放眼未来。新的一年，踏踏实实做人，认认真真做事。

4、人中龙凤才有坠入悬崖后的强劲反弹能力

5、历经两个航程加一个高铁时段，算是一气呵成的读完409页的褚时健传。相比较之前了解到的零碎的片段，完整的读完他至今的人生历程，越发感觉成功真的不是偶然，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。

褚时健的故事很多人都听过，听到的应该都只是一些零碎的故事，真正了解一个人应该了解他完整的一生，有些优秀的品质不是一时可以养成的，基因、家庭环境和后天学习决定人的性格，不读完褚时健的过去所有的经历，很难真的了解褚时健，一本书的影响力，远远大于朋友圈的一片小文的转发

6、褚老真的很棒，做事沉得下心，做一件事是一件事，值得学习，不过有些地方感觉作者在吹捧，不是很喜欢

7、牛逼献给主人公而不是作者

8、写得还是丰富详实的，尤其是他任红塔厂长之前的几段工作。

9、时代裹挟下的强韧人生

10、褚时健的成功表明，中国的工业化仍处在探索期。

11、非常值得一读。

12、一个大写的人！

13、推荐！“衡量一个人是否成功，要看他在谷底反弹的高度”。王石用巴顿将军这句话来评价褚时健。开始还不太喜欢作者平淡如水的文笔，可后来发现也许这种静水深流的叙述，真的最适合讲述老爷子跌宕起伏砥砺前行的人生。75岁出狱后再创业，近10年后才算江山初定收获成功，还有比这更励志的么？老骥伏枥，志在千里。烈士暮年，壮心不已。膜拜！

14、看完很想做点事，实干精神真的有把我感染到

15、他八十多岁还没考虑退休，我好羞愧。

16、知乎推荐。

17、励志人生

18、史诗一样的人生，跌宕起伏的历程让褚老爹成为最悲壮的励志帝。

19、传奇的一生，难以名状的震撼。

20、不愧是牛逼的老爷子，这种牛逼不单单以成功论。能力，魄力，胆识，远见，心胸……缺一不可。老爷子沉浮的一生，在外人看，他是受了委屈的，但老爷子不以为意，过就过了，这种胸怀，值得尊重。

21、有种头重脚轻的感觉，晚年的篇幅较少，结尾有些仓促

22、写的不仅止是一个人，他所展现的故事简直就是中国现代的缩影

23、人生需要定位，需要做实事，要永不放弃，坚定信恋，做什么就要做到最好，要么就不要做。

24、人物传记通常都无法做到客观，而且褚老的经历又很敏感，但是透过本书对褚老的性格和经历还是能有相对全面的认识，对我个人而言最大的收获就是确定了一句话，认真做事的价值

25、企业家精神

26、人生大格局

27、熬了几个晚上看完了，“对得起做过的事，对得起相处过的人”，褚老爹确实是个做事认真，做人认真的角色。细想老爹的经历，多少次的起起落落，低谷反弹。简单的故事，却透露着经营的真谛

，商业的本质。

28、文章以时间顺序讲述褚时健的人生经历 总体分为：幼年 青年 中年 晚年 这几个阶段每一部分都写的十分精彩 阅读整篇之后感觉高潮部分最值得细读是在戛洒糖厂和玉溪卷烟厂的工作和生活经历 在当时不同的环境背景下褚时健本身上侧重不同的方面 在糖厂工作专心研究生产 不搞参与当时各个斗派的纷争 而在玉溪烟厂结合当时经济政治环境背景 则更多侧重处理人事 管理各个方面 包括和政府部门领导打交道 和烟农谈种植技术 包括后面的褚橙种植 在很大程度上是结合了烟厂工作的经历发展起来的 文章中表现出来的人物品质，处事方式和生活态度有很多值得细细品味的地方

29、字数很多，有一部分女性特有的写法，关注特别的内容，也写出了很多的事情，不是完美，也是不错了，对于现在的生活描写的很多，或许还有更加贴切的写法

30、人生中读到过的最震撼最动容的书。

31、2016年新读的唯一（？）的书？

32、值得尊敬的人。

33、几个月前通过父亲给的一本杂志认识到了褚老先生，也许是处于自己时属95后，对褚时健这个人并不太了解，但是读了杂志之后，让我对这个70岁开始创业的耄耋老人多了几分敬畏，阅读完杂志之后立马在网上买了这本评价口碑都不错的自传。花了一个星期读完了这本书，感慨万千，心里除了敬畏还是敬畏，敬畏褚老先生这一跌宕起伏的人生，敬畏这个改革初期的企业家，敬畏耄耋之年创业的勇气，受益匪浅，老褚先生的精神正是我们年轻这一代都普遍缺乏的，对待事情的认真程度，只能是认真认真再认真，值得每一位有梦想的人细读。致敬！

34、冲着褚老我给5分，冲着作者我给4分。（刚工作的时候听老板说过“褚老”，要邀请褚老当商业领袖人物来郑州做演讲，看完这本书，老板的自大和谎言也不攻自破。）作者的语言功底欠一些，语言偶尔缺少逻辑，如果不是褚老先生的个人经历让整件事有强烈的连贯性，单靠作者的文笔恐怕整本书会十分混乱。看人物传记的好处就是能把你拉回那个年代，在人物身上学到很多。希望这位老人晚年幸福。

35、功过是非难分对错，其间总总也很难说清。文笔读来像与老友对话，以平淡的口吻讲一个波澜壮阔的故事，至于真假也很辨别

36、1.看这本书像看故事一样样的书写得流畅但仍然觉得宿命论太严重2.看传记有一种在上帝视角看人生的感觉，然后让整个人的目光也远了一些，觉得不必局限于眼前3.非常佩服褚老，“做事”“谱气”和利益均衡的思想令人受益

37、经历过大大小小事情，心中波澜不惊，听天命，尽人事

38、尽管感觉作者有一点崇拜的的角度，但终归还是传奇

39、读完，一个很浓烈的感觉：做事，好好做事。

40、我挺喜欢这本传记的，传记就是要平实地把一个人表述出来，而不需要渲染色彩。伟人的伟大之处就是在生活的点点滴滴中体现的，成功没有捷径。

41、不敢打满分，但得到了满分的体验。

42、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。

43、作者功力了得，一个中国的稻盛和夫跃然纸上。

44、用了几个月的时间断断续续读完。非常朴实又认真的褚老。感触深的，是他从谷底再起飞到新高度，更深的，则是他对人对事的认真态度，专注于自身，不怨天尤人，这也是他可以在70多岁高龄再创业成功的原因。外在的因素都是次要的，认真的人，无论手中是怎么一副牌，都能过得很精彩！

45、从16年陆陆续续读到了17年，今天读完了，对褚老充满了敬意。我想说，能和褚老学到很多，比如：做什么事都要动脑子，在充分了解的基础上，优化工作，达到创新；不断学习，70多岁的老人，从头干起，不断充实自己；懂得分享，他的工作能做得那么好，能得到那么多人的支持，在于他懂得分享；坐牢与当时的社会环境有关，也与公司内部的管理有关，绝对的权力产生绝对的腐败……还有很多感触。祝愿褚老身体健康，事业长虹！

46、大时代下中国企业家代表人物的人生起伏，非常人行非常之事当有非常之功绩。

47、热情，一份你没日没夜惦记的工作，就是好工作

48、每一个成功励志的人生有他的不可复制性，跟国家和时代紧密相连，我们能复制的是对待人生的积极态度。

49、看完了感叹老褚生命力的顽强。第一次读到女性作家执笔的人物传记，细节和感情方面描写的相

《褚时健传》

当细腻。全面了解了烟草行业和早期企业家在企业发展中遇到的各种问题，包括制度、体制上的。将工业化的标准化带入到褚橙的种植上也是值得思考和创业者借鉴的。

50、知命之岁受命接管卷烟厂

耄耋之年创业种橙哀牢山

荣耀过，屈辱过，八九十年的跌宕起伏，打过仗，当过官儿，最后爱上办企业，丰富的人生经历。有营养。

但显然过于正面，有英雄主义的传奇色彩，与作为普通人的我距离太远。不比《从警十三年》、《北大屠夫》和《我的奋斗》那样显得更接近普通人。

1、褚时健和他的哀牢山。当褚时健结束牢狱生涯，和老伴走进哀牢山时，开荒种橙时，可能并没有想过品牌“褚橙”，没有想过电子商务。他隐居哀牢山，种橙满山野，只是和过去、和故人做诀别，选择自我沉默，选择消失在公众视野里，他说他只是要做些事。这刻意的沉默、哀牢山的深居、高龄的创业劳作，还有那不愿提及的家庭悲剧往事所引发的同情，他顽强的人格魅力折服了大众，折服了这座哀牢山。

2、如题目所述，看到后来褚老的经历，我的眼眶里频频流出泪水，没有同情、不平，有的只是感动。作为一名云南人，对于烟草再熟悉不过了，家里也种植过，但是当我读到褚老的科学种植的时候，自己其实心里很愧疚，作为学生的我没有利用科学去帮助家里种植。当我们现在来看他的一生经历的时候，现在的成功，都会觉得这是应该的，看到他的付出、专注，再看看我们现在的年轻人，又想挣钱，又不愿意付出时间去专注的做一件事，总是想走捷径。从参加革命到解放后在政府任职，再到突来的右派运动被贬农场，结束了他的政治生命，开始到企业任职，一步步的把年年亏损的糖厂建成年年盈利工人安居乐业的糖厂，这一呆就是十多年的时间。改革开放后到落后的玉溪卷烟厂，二十载的深耕，把这个小厂建成亚洲第一大卷烟厂，接下来迎接他的却是老年失女、牢役之灾的结局。人人都以为故事应该是到此结束了，没想到在这个互联网快速的发展的时代，他继续深耕与农业，十多年后的今天，让我们再次被他的所作所为深深的震撼。这位老者从没有停下他的角度，一直在往前，不论身处何处。看完他的故事，我被深深的震撼，不仅仅是他的成功，更多的他对于生活、事业的态度，我们总是在急着往前走，往前走，很少去思考走的质量，你走一部，他走一步，走的质量会是完全不一样的。看到他我们不仅仅会想到清教徒精神、工匠精神、企业家精神，我们都能够在自己身上感受到。专注、科学的去做事、照顾好大家的利益、激励机制、敢于冒险、控制成本、精与技术、创造利润、建立制度、少说多做；

3、有关褚时健褚老跌宕起伏、堪称传奇的人生故事，网上随便一搜索，能看到很多，之前也已经有多个版本的关于褚老的传记作品。本书作者周桦（女），一位专业的人物传记作家，尤其擅长撰写财经人物传记，出版过《王石这个人》（2006年，中信出版社）、《藏锋——刘永好传》（2011年，北京大学出版社）。其人物采访深入扎实，背景介绍翔实贴合，写作风格客观理性，这使得周桦与多个财经人物结下友谊、获得信任。正是因为王石的引荐，周桦于2014年6月得到了褚老的授权，历时18个月的采访与后期整理写作，于2015年12月正式完稿、2016年1月正式出版。——就是这本《褚时健传》（周桦）。全书40多万字，讲述了这位生于1927年已近90岁高龄的老人的人生故事，从褚老早年生活经历、求学经历，到盛年经营企业开启华彩人生篇章，到成为“亚洲烟王”行走在人生巅峰，再到痛失爱女、银铛入狱，一直到褚老经过数年牢狱之灾后、以70多岁高龄从头再来，开拓出“褚橙”事业。褚老的人生故事丰富、充满起伏，跨越了88年，经历了战火纷飞、解放初建、历次政治运动、文革结束重振经济等中国当代各个重要历史时期。而身处各个历史时期的褚老，从来没有甘于平庸、碌碌无为甚或苟且偷生，一直处在时代的风口浪尖，与时代、与环境、与体制不断碰撞不断博弈，经历了一个个持续引发各界争议的社会事件，始终坚守自己做人做事的底线和尊严，成就了自己的人生传奇。周桦在讲述中，贴合了各个历史时期和不同地理环境的特点，摆脱了人物传记容易落入的口号式、言必大命题的窠臼，攫取了褚老执着一生的最为朴素的信念——“不闲着，必须做事，而且做了就要做好”，将褚老与共和国紧密相连、与时代变迁紧密相连的个人命运，呈现给读者。同时呈现给读者的，是褚老身上所体现的，最宝贵的精神财富——匠人精神，穿越时代的匠人精神。褚老早年在一个叫矣则的云南小山村帮着母亲讨生活，在昆明求学管理学生伙食校务，就已经展现了非常的生活智慧和个人禀赋，勤于记录、善于总结找规律、善于思考、务实求好，是个“能干人”。再贫困的生活，他也能打理得比旁人好那么一点、红火那么一点。日后被妻子马静芬夸赞的“搞生活有一套”，在少年已经初现端倪。这，或许就是“匠人精神”最早、最雏形的表现。青年时期，褚老参加革命、参与新中国建设、经历各式各样政治运动，眼看着党的政策，在基层执行时被夸张到超过自己的理解，褚老坚持自己的独立思考——“无论什么时代，基本人性还是要的。”对国家命运，对个人事业发展人生取舍的观察和思考，使得这个时期的褚老时而充满革命的豪迈，时而陷入迷茫与苦闷，人生方向未明。1958年，正当壮年的褚老被划为“右派”，下放农场劳动，跌入生活底层，失去人生方向。幸好家人不离不弃的陪伴，苦中作乐苦熬了两年多，1961年终于“摘帽”。在这苦熬的两年多时间里，褚老再次展现他独特的人格魅力“搞生活有一套”，使得下放农场的生活，能够“尘土里开出花”来

也许，日后的一切传奇，都源自这里，源自无论政治环境、生活环境怎样恶化，人性追求美好生活的信念不变，把事情做好，把生活搞好，要在那尘土中开出一朵安静、美丽的花儿。“匠人精神”之所以能穿越时代，就是源于人性追求美好生活的信念吧。60-70年代，几经辗转后，“摘帽右派”褚时健先后在云南新平县曼蚌糖厂和夏洒糖厂任职，主管生产。在新平的16年，褚老找到工作生活的支点，再次展现了自己务实和能干，先是一年时间将曼蚌糖厂扭亏为盈，再不断发展壮大，直至原厂址无法再扩大，搬到新平县夏洒镇，创办了夏洒糖厂，将糖厂建设成为新平县盈利大企业，改善了整个新平县的财政。褚老从“搞生活有一套”到“搞工业有一套”，搞好工业后再搞好大家的生活（建设好糖厂职工生活），收获了从解放后参加工作以来最大的成就感、最大的快乐。这16年，外面政治风云兀自翻滚，褚老在糖厂的一方小天地里，创造了很多经济奇迹。能够在夹缝中求生存、求发展，得益于云南新平县夏洒镇的地理位置，更得益于褚老朴实的人生信念“不闲着，必须做事，而且做了就要做好”。当然，还得益于褚老在风云变幻中历练出来的“妥协与坚持、直接与委婉”的政治智慧——“你们乱你们的，我抓我的生产”。是的，这16年，褚老亲身实践，找到了自己的人生方向：经济工作才是最实际最有效的工作。这个时期，沿着这个方向，褚老身上的“匠人精神”得到充分挖掘。玉溪卷烟厂时期，褚老更是与时代、与体制、与环境巧妙周旋，闪转腾挪出自己的一片天地，在这片天地里，褚老把“匠人精神”充分发挥运用到企业管理中，成就了玉溪卷烟厂、成就了红塔集团、成就了“亚洲烟王”。这是一段至今为人所传颂也令人唏嘘的峥嵘岁月。盛极必衰，之后，褚老一家经历了巨大殇痛，爱女意外去世，褚老锒铛入狱，儿子迫于形势旅居异国他乡。“褚时健的人生大戏，悲凉而沉重地落下帷幕。”2001年，褚老保外就医，2004年正式获准假释。“一段刻骨往事，总算关门扣上了锁。”而褚老，早就坦然接受命运的安排，“改革嘛，总要有人付出代价。”从保外就医走出监狱的第一天开始，“闲不住”“必须做点事”的褚老打定主意要做点事情。通过做事，把事情做好，获得人生成就感，也重拾家庭的欢乐，褚老一直未变，哪怕经历再多的磨砺，褚老身上的“匠人精神”如此朴素如此执着，又如此平静而有力。2002年，已经75岁高龄的褚老决定种植冰糖橙，而种植基地，就选址在云南新平县水塘镇地界的哀牢山。新平，是褚老挥洒了16年汗水的地方，也是褚老找到人生方向，体会到“匠人精神”带来的快乐与自足的地方。冥冥之中似乎有命运之手在安排，褚老回到了新平，开启了他另一段华彩人生篇章。从2002年至今，褚老主要做了一件事，那就是用“匠人精神”种出了中国最具有品牌价值的“褚橙”，打造了“褚橙”品牌，再次谱写了商业神话，互联网电商时代的商业神话。土生万物，诚实的土地给予“匠人精神”丰厚的回报也是应得的回报。而褚老，无论经历了怎样的时代变迁、怎样的命运坎坷，打造了“褚时健”这个个人品牌，为我们揭示出，能够穿越时代，指向未来的，唯有“匠人精神”。

4、这十年看过最好的传记（包括那本风靡全国的《乔布斯传》）。先是因为传奇，后来被是创造价值的人那种老牛耕地的力量完全打动；没有可以鸡汤金句，读完也没有太多感悟，但是那种埋头做事，匠人精神，仿佛就通过纸面渗透出来。好传记大概如此吧。（结尾部分略仓促，不知道是不是出版时间限制的问题）作者写出了褚时健作为企业家本该有的面目，从幼年开始承担家里事情，到少年事情在学校做事，到后来糖厂、烟厂、上山种橙，一件事一件事下来，没有人生教化，因为教化就在埋头做事的过程里面。褚时健老伴这样形容褚时健：“不怕苦，做事很踏实，很认真。他能上能下，上来他有本事做好，下去他不会说我什么也不搞了，没有兴趣再做事了，这个绝对是绝对不会有。划成右派以后人家就把他监督劳动了，到乡下他也做得很好，人家看得起他。他到低谷的时候，做得很好。到烟厂是最高峰的时候，也是什么都管，脱掉衣服就进锅炉房修。这些，用什么文章来形容他，我只能说他的激情。”作者周桦在前言很打动我：而当我问到2002年从监狱里出来，75岁高龄为什么还要创业时，他给我的回答是：“找点事情做总是好的，闲着有什么意思？”——他的褚橙创业，和雄心无关，和传奇无关，只和他的人生习惯有关：做事，不闲着。褚时健理解自己的生活很轻。从那时起，我似乎找到了解读褚时健人生的入口。我坚信一点：传奇有时更源自不期然的际遇，而强人之所以为强人，乃是在简单的、平静的、世俗的生活下隐藏了巨大力量——我希望找到褚时健身上这样的巨大力量。这样的力量，我相信对强调个体性的今天，有着重要的意义。做好事，过好日子。有投资者说，投资是投资者的修行，创业是创业者的修行，不外如是。

5、事情的起因是在杂志上看到了一篇关于褚橙的文章，名字是叫做《褚橙你也学不会》，不长的篇幅，我当时也未了解过褚老的经历，但是单就他种橙的较真劲儿、钻研劲儿，就让我敬佩不已，看到文章后面写“摘抄自《褚时健传》”，这才把读这本书列在日程表上。厚厚的一本书看下来，是拖了

一段时间的，但是作者的文笔很好，褚老的经历本身也很传奇，看这本传记竟感到和看小说似的——随时拿起随时都可以看下去。看来之后给我的震撼更多了。褚老近90岁，人生可谓起起伏伏，大起大落，可他每一次从谷底爬起，都能达到别人达不到的高度。若说时势造英雄，褚老的经历可谓是打破了这一句话，他用自己的经历证明，他，打败了这个时代。如果真的要归结他的成功因素，可能有三点是最为重要的吧。1、做到极致的钻研精神有责任心可能是现在单位招聘的必备素质，每个应聘者都号称自己有“责任心”，可事实做到的，或者说能够长久做到的，真的不多。如果公司或企业有工资或奖金挂钩，可能还好些，要是在做多做少一个样的行政事业单位，能够完全凭借自己的“责任心”长期坚持把事情做好的，真的很难。这还只是责任心，是一个基础线的要求。褚老能够做到的是“做到极致”，是要求在具备责任心的基础之上，付出辛劳与汗水的钻研精神。从少年时在家烤酒时，就钻研如何用相同的原料，烤出更多且更高品质的酒；到嘎洒的糖厂，不断钻研技术，不仅提高糖的产量，还大大改善了糖的质量；在烟厂更不用说了，一个濒临破产的烟厂，在他的带领下，短短几年时间，成为了全国、全亚洲的烟业第一；近80岁的高龄，从零开始承包土地种橙子，现在的褚橙，也一橙难求……书中提了好几次，褚老做事是不做则已，既然做就要做到最好。他做每一件事情，都是沉下心来，刻苦钻研技术，研究到底是哪个环节影响了产品产量和质量，一件事一件事的解决。他不仅是一个管理者，更是一个精通技术的管理者，正因为他对技术的沉迷与精通，才使他手下的技术人员与工人心服口服。这不是口中说说就可以的，是没日没夜的看理论书籍、观察研究、沉静思考得来的啊。现在他种的褚橙，是在用工业化的方式种植，别人说农业是看天吃饭，他偏用自己的行动证明，采用数字化度量的方式种橙，是行得通的，是可以保质保量种出高品质的橙子的！2、具有大格局、大视野如果说第一点是每个人都可以做到的话，那么这第二点就不是那么容易的了。具有大格局、大视野，也有敢拼敢干的精神，毕竟不是每个人都可以的。褚老做到了。这可能和他少年时的经历有关，也和他本身的性格有关。在糖厂、烟厂，他能很快分析出自己的劣势在设备不够先进，有胆识的通过各种方式，甚至是身负巨额贷款，大手笔的引进国外的最新机器，这种远见不是谁都可以的。在烟厂的很多时候，他也大胆的采用了别人不敢用的方式，从而保证了利润。我在落后的西南地区工作过，了解到有些时候的落后是过于保守、不敢越雷池一步才导致的。所以，正是因为褚老各种看起来大胆的行为，使他和别人拉开了距离，成就了一代烟王吧。3、双赢，少不了的人和十个英雄十个帮，成就大事业的人，仅仅靠自己的力量是不够的。褚老很懂得双赢，在他当兵的时候善于说服别人就看出来了。后来在他做副厂长、厂长的时候，他都首先想方设法让工人们生活过好，制定各种制度，鼓励多劳多得。他也不遗余力的帮助其他需要帮助的人。这和他本身的善良脱不开关系，也是他的个人魅力吧，他总有一种向心力，吸引着人们愿意跟着他一起工作。当然，外部的人和很重要，家庭内部更加。可以说，褚老全身心的投入在工作中，对家庭照顾特别的少，虽然他的爱人马老师在书中大多数都是抱怨，但我想，她也一定做到了大多人都做不到的包容和理解，才能使褚老能够安心的扎在工作中，取得这么多的成就。时势造英雄。大英雄确实需要时势造化，但是个人的成功，从本质上来说，和所处什么时代基本没有什么关系。越来越浮躁的我们，缺少的就是沉静下来，享受做事情本身的乐趣。现实社会也有很多无奈吧，但是不影响我们去钻研一件事情本身，把自己所做的事情做到极致的那种劲儿。

6、当代知名企业家、富商之中，不靠房地产起家的，相比之下会更难一些。褚时健便是其中之一。令我心生佩服。从烤酒到糖厂的种种，本质上是在各个核心环节仔细核算，开源节流。在细节处不断优化，得到正面的结果，更进一步让自己有信心去创新。当然也有大胆创新，大胆采用白糖厂的废弃锅炉等等。某种程度上类似乔布斯的苹果和小米的MiUI，细节成就高手！【待续】

7、父亲早年死于战争。从小就为母亲分忧，长大后努力学习，拓展视野。有着爱国的情怀。后参加过游击战、当过地区的打右派组长，最后自己又被打成右派。经历过生与死的离别、国家的动荡。感受过泱泱大国被弹丸之地日本欺辱的无奈。被打成右派后，在农场改造期间表现好，顶着右派的帽子，去了糖厂当副厂长，一个年年亏损的糖厂由于他的出现，第二年就开始盈利。后被调往红塔当厂长。在红塔时，作为一个大企业的最高领导者，没有夸夸其谈的战略与口号，也没有为员工洗脑的鸡汤。反而整天关注的是组织的变革、员工的生活条件、流程再造、质量的把控、客户的反馈，上游原料的供应与改革等细节。没钱的时候贷款为企业找出路，有钱的时候为钱找出路，红塔先后投资云南白药，玉溪高数公路。以及去新加坡成立合资公司。虽然长居偏远之地云南，却有着国际化的视野。出来种橙时，已是耄耋之年，但是关注的却是五年甚至10年后的结果。虽然年迈，但在产品质量上一直尽心尽力、亲力亲为。遇到难题时，半夜起来查找资料或虚心拜访行业专家。橙子种出来后，心里一

直希望自己的儿子、孙女回来帮忙（或者说是陪伴），但一直尊重他们的选择。手机码字……就是累

8、我吃过他的橙子，这么大年龄才开始创业又做得这么好，确实给我们这些人非常大的激励。——王健林我有很多粉丝，但我是褚时健的粉丝……褚厂长身上集中体现了中国企业家的一种精神，是一种在前进中遇到困难，并从困难中重新站起来的精神。——王石王健林和王石这么评价过褚老爷子，其实我相信有很多人和我一样根本就不认识褚时健是谁？但是，我觉得要是提到一些和他相关的事物你就会知道了。褚时健是中国烟草史上举足轻重的名字，是一位把地方工厂发展成为世界级行业巨头的能人，又在70多岁开始创业。他幼年丧父，青年时，想要重新求学又遭遇战争，解放后被钉上“右派”的命运。年过半百，接手了玉溪卷烟厂，将其打造成了亚洲第一，世界第五的集团企业，在这顶峰时期，褚老爷子却又巅峰跌落，而当他再次进入公众视野的时候，却又是以新的身份，“橙王”出现在大家的面前。……自己想看这本书还有个原因，就是爸爸喜欢抽烟并且也爱烟文化，感觉对于当年的玉溪卷烟厂从新盛到衰败，他们都是有深刻印象的，而我则是想把这本书送给爸爸看的。最让人感动的，还有褚身上所产生的奇迹和匠人精神，看了此书真是深受鼓舞。虽然无法量化家庭环境对于一个人的影响，但是我们却不可否认这个影响是存在的。对褚时健影响最大的是他的母亲，他的母亲也是一位强人，因为他的父亲常年在跑运输，所以母亲撑起了整个家庭，15岁丧父，家中有6个孩子，作为老大的褚时健辍学在家。医疗条件差，5个兄妹还夭折了2位，正是因为母亲的坚强让褚时健也深受影响。而最让大家熟知他的应该就是，他在卷烟厂的17年间，他企业家的才能被发挥的淋漓尽致，他把一个地方卷烟厂带到全国第一，世界第五大烟厂的位置，累计创立税达到800亿元以上，每年上缴税金占到云南财政收入的60%，并把企业的触角伸向了轻工业、交通运输业、能源以及金融业。这17年，是全书最着重手笔去写的17年，非常的精彩。理论上褚时健应该在1987年退休，但是那个时候，小小的卷烟厂因为他的管理，以及是如日中天，产量、利润、上缴国库的税都爆炸性增长了8年，但就是因为做得太好了，省委无限期延迟了他的退休年龄，关于他的罪刑，引发了社会上关于“59现象”的讨论，国企领导人临近退休时有想“捞一把”的想法，而正因为这个事件，加速了朱镕基总理改革国企领导人薪资的问题。而他出狱之后，却又不停歇的开始了创业，种植橙子。其实不管是在哪个领域、哪个行业，褚时健应该都能成为一个出色的企业家，正因为他拥有着强人观，养成多看书的习惯，培养匠人精神，什么事都多独立思考下。

9、余华著名的小说《活着》里，塑造了“富贵”这个对捉弄人的命运无可奈何，只有通过自己生命不断的努力延续以进行对抗的角色，以“活着”表达其绝不屈服的决心，有人认为这是麻木，可在那样的环境下，本身活着就是一种胜利，毕竟那是一本虚构的文学作品。传记作家周桦这本《褚时健传》，记载了一个真实的、传奇的、令人肃然起敬的、可用于反思自身的关于“活着”的故事。活着不是问题，问题是怎样活着；这个话题对于本人是一个必须的思考与思索。周桦在前言中一段归纳基本总结了褚老的一生：他从细节小事成就大事。他的创业，和雄心无关，和传奇无关，只和他的人生习惯有关：做事、不闲着。成功、财富都是顺带的结果，保持对生活极高的敏感度，也对生活充满了热情，这是一种对未来的期许，也从未磨去敏锐和热情。褚老自己的叙述更概括了一生中的所有经历：多年来，问心无愧的是没有庸庸碌碌地活；不管在什么阶段，在什么年龄，我都在全心全意做事，做事讲求踏实和认真，做哪一行就尊重哪一行的规律。学习多、了解多、实践多，心理就有足够的谱气。认真、精益求精的态度，使人可以完全学会任何东西。人的人生价值都体现在当下，而不是昨天曾经如何。本人从事的职业是为世俗眼光所不耻的职业股民，并且并未取得极好的回报，反而此时有些举步维艰的感觉，而内心不够强大，在此时更显得患得患失。读完此书，反问自己：是否热爱这个职业而全心全意投入其中？是否尊重此行的规律？是否踏实认真去研究这个行业了？学习够不够、了解够不够、实践够不够？见他、见性、见自我；知我、知相、知如来。

10、日前《褚时健传》在北大新书首发，王石、张维迎等大咖云集，聚在一起讨论，主题为“从褚时健看中国企业家精神”。这个主题看起来有点大，企业家精神本就是一个长期被学者讨论的问题，而加上中国两个字，又复杂了一层，更别说在一个人身上就能得到答案。所以不禁让人疑惑这褚时健究竟何许人也，竟能担起中国企业家精神这几个大字。搜寻发现，褚老当年一手缔造了红塔山这个妇孺皆知的卷烟帝国，后因经济问题入狱，02年保外就医，当时已经七八十岁的老人家开始种地，种的是一种冰糖橙，或许你身边不少朋友都听过褚橙，就是它了。这样看来似乎也没什么稀奇的，但细细想来却非同一般。可以说“从褚时健看中国企业家精神”确实不是噱头，值得思考。为什么这么说呢？我觉得至少有三点理由：一是褚老非常有代表性，也就是为什么是从褚时健看中国企业家精神而不是别人；二是褚老无形财富的可传承性，褚老和他的褚橙有深刻的现代价值；三是褚老体现出来的时代

特征，是后人解读这个时代一个非常好的注脚。一、为什么是褚老事实上以褚老为解答中国企业家精神的线索或者代表，有着他自己独一无二的优势。1、最老的企业家中国被大众广泛认可的步入老年的企业家不少，例如柳传志、任正非、宗庆后等等，这些人每个人都是一个传奇，身上都有着常人难以比肩的精神品质。但和褚老比起来他们都属于年轻后辈。新中国成立以来，中国企业家已经完成了几代交替。不同的人有不同的分法，自己比较喜欢六代的说法。新中国第一代企业家被称为红色资本家，比如荣毅仁。第二代企业家是计划经济体制下政企合一的产物，如褚时健。第三代企业家仿佛江湖好汉，例如牟其中。第四代企业家开始半官半民，后来逐渐市场化，如联想的柳传志，产权曾是他们面临的最大问题。第五代企业家诞生于相对更完全的市场经济，如马云。第六代企业家正是当下移动互联网时代的弄潮儿，如雷军。由此可见，褚老的资格比起柳传志他们来要高两代，同时代或更早一辈的企业家都早已作古，所以论健在的最初的企业家，褚老可以说是一根独苗。而显然健在和作古差别大了，作古了身后事只能让他人评说，唯有健在才能自己与他人分享智慧和经验。这点是褚老得天独厚的优势。2、一部活商业史褚老与企业打了一辈子交道，保外就医后本可以安享晚年，但他仍然选择了做企业，而且又做成功了。从1963年担任华宁农场副厂长，到现在，刨去入狱那几年，褚老拥有着近50年的企业经营管理经验，比中国改革开放的时间还长，简直就是一部活的商业史。不过，虽然褚老80多岁还健在很难得，但中国百岁老人也不是稀罕事，其中说不定也有一直经营自家企业到今天，好比过去的老字号。那为什么不是从他们身上看中国企业家精神？可能是因为他们曾经或者现在没有做到褚老的成绩。九十年代中期时，褚老已经把一个小地方小烟厂做成了亚洲第一，世界第五的烟草帝国，而七八十岁创建的褚橙种植面积已接近1.5万亩，产量可达1.2万吨，还玩电商。这样的成就谁与争锋？不仅创造出了惊人的成就，而且经历了几乎新中国成立以来整个商业发展历程，试问探寻中国企业家精神，还有比这更好的教科书么？3、做实业敢创业中国老一辈的企业家，令人扼腕叹息的不在少数，在吴晓波老师的《大败局》中就有很多这样的故事。而那些经历风浪尚在人世的的企业家往往又都消失在人们的视线中。消失的原因往往是不再创业了或者当起顾问不做实业了。而褚老在这一点上和他们完全不一样，不仅年逾古稀还继续创业，而且做得是和人们衣食住行密切相关的农业。08年金融危机，让人们认识到了金融可怕的一面，当下层出不穷的P2P跑路新闻也让实业带来的安全感进一步凸显，而褚老不管是做糖，做烟还是做水果，可以说都是在做实业。这一点和BAT的巨头们比起来，更能代表中国的企业家群体们。同时，现在提倡大众创新万众创业，不少年轻人开始跃跃欲试，但创业之难却是实实在在的，而褚老年近90还在创业的故事给了他们不小的鼓励，80多岁的老爷爷都敢创业，而且还做成功了，我们这些年轻人害怕什么。二、留给后代的财富褚老身上有丰富的无形财富，很多都可以流传后世，并对现代商业具有重要意义。1、匠人精神有采访褚老说为什么你做什么都成功？褚老回答，要认真。又说自己对自己孩子们说产品质量不好，牌子马上垮掉，以后橙子的质量只能比现在好，不能比现在差。事实上褚橙不是这两年种的，而是种了十几年，而且褚橙的挂果时间为六年。褚老曾花巨资引进红外设备，这些设备能对橙子检查，那些表皮有损坏的橙子就能被挑出来。能说明褚老做产品精益求精的例子，可以说是数不胜数。匠人精神古来有之，而我们今天见到通常是在日本或者台湾。为什么在今天呼唤匠人精神回归的声音这么大？因为随着消费升级，我们对好产品的需求越来越强烈。而消费升级之前，更多的人是什么赚钱做什么，所以山寨假货横行，一些商人甚至为了利益不择手段，威胁公众食品安全，更不用说花六年甚至十几年来打磨一款产品了。所幸假冒伪劣产品大行其道的时代即将成为过去，褚老身上的匠人精神将是新一代产品生产者的安身立命之本。2、产品人格化褚橙这个品牌之所以所向披靡，因为背后支撑它的是褚老的人格力量。这种产品的人格化可以说是未来非常重要的商业趋势。当商业发展到今天，我们已经不再满足与功能消费，一款产品能够帮我们解决什么问题已经不再是我们最关注的，我们希望这个产品好玩，有故事。但同样是产品人格化，为什么柳桃和潘苹果没有褚橙这么成功？因为柳传志和潘石屹与被人格化的产品之间并不像褚橙那样有非常紧密的直接联系，柳桃只是柳传志投资的公司，而潘苹果不过是潘石屹家乡出产而已，而早期的褚橙上却饱含着褚老的汗水，从这一点来说，丁磊养的猪还略为接近褚橙一些。产品人格化的趋势和影响对未来的商业来说是举足轻重的。新一代的企业家们从褚橙的故事中可以学到很多，特别是被人格化的产品必须要与人格化的本人有非常直接紧密的联系这一点。事实上已经有一些创业者做的不错，例如老罗和他的锤子手机，锤子手机天生骄傲的理念可以说就是老罗的人格化。这样的故事相信未来会越来越多。3、百折不饶褚老一生经历过许多波折，入狱，丧女等等，但他一直没有倒下。我常对那些鸡汤喝多的人说，成功从来不是看上去那样简单。现在我们熟悉的每个企业家在创业的过程中都遇到过各种难题，这些我们并没有去经历，我们很多人只是看到了

他们的成功和表面的那些故事。例如小米手机大卖之后，很多人都觉得不过是网上卖手机而已，我也可以，于是也去做个手机品牌开始在网上卖，但是现今活下来的有几何？褚老能够把红塔山做到亚洲第一，并不仅仅是因为专营这么简单，当时专营的烟草厂又岂止红塔山一家？褚老曾说当时省里财政部为难他们，于是他直接去找中央，去了三次才把这件事情解决。我们可以问自己，如果在当时那种体制环境下，自己遇到这样的问题会怎么做？大多数人应该都会觉得没办法只能这样了，放弃解决这个问题。褚老说不撞南墙不回头，和那句只有偏执狂才能生存如出一辙。即使现在经济环境变好了，创业仍然不是一件非常简单的事情，百折不挠仍然是未来每个创业成功的企业家必备的品质。三、体现的时代特征褚老的经历可谓跌宕起伏，而且很多不仅仅是他个人的经历，也可以说是这个时代的特征，对下个时代也具有启示作用。1、群体犯错在吴晓波老师的《大败局》里，我们不难发现，那个时代的企业家很多都会和当时的体制产生矛盾，而他们的失败也往往是由于这种冲突。褚老也是一样，他带领的红塔山为国家纳税超千亿，而他自己18年的工资不足百万，所以退休之际为自己和一起打江山的兄弟们弄了笔钱。当年律师为他辩护提出“富庙穷方丈”正是真实的写照，我们无法否认褚老当年犯了错误，但这是他那个时代企业家犯错误的时代特征。现在可能已经没有企业家在分配自己企业的利润上不甘了，贿赂官员，产品偷工减料成了这个时代企业家犯错误的时代特征。那么下一个时代，当贿赂官员已经行不通，当假冒伪劣商品已经走投无路，他们又会犯怎样的错误？我不知道，但我想总有那样的错误存在，而一个时代企业家群体频率高发的错误就是那个时代的特征。褚老是这样，三鹿是这样，未来也会是这样。2、体制改革褚老入狱后，国家开始对企业经营者实施激励，后面更有一段时期高薪养廉。这让人觉得褚老的运气真是不行，但事实上褚老与体制改变可以说是某种程度的因果关系。而这又不禁让我想到温州，想到吴英，和褚老当年一样，她的案子也是一直争论不断。但我们看到的是，吴英之后，温州成了民间金融改革的试验田。那是不是如果改革方案早点出来，就不会有吴英这样的悲剧，没有这样的如果。只是我们从褚老和吴英身上可以看到，中国改革很多时候都是自下而上的，好比一个人越长越大，裤子已经穿不下，终于有一天把裤子给撑破了，这个时候家长才想到说哦，以后要给他买大点的裤子，而不是说早早的把大号的裤子备好。现在的体制未来也可能变，很可能现在一个束缚企业家的问题以后就不存在了，但这种自下而上变革的时代特征是否会改变？真心希望会。3、浮躁文化其实褚老是面镜子，正是他的朴实反射出我们的浮躁。褚老说话都很简单，都是大白话，通俗讲就是人听得懂的话，他并没有因为自己的成功讲一些玄乎的道理。事实上，神化他是别人做的事情，他自己说的反而是你们为什么不忘了我。他也没有作秀，企业盈利一个多亿也没要抢着做慈善。正是在这样一个专家辈出的时代，朴实显得可贵。这是一个喧哗的时代，各种社交软件每天都在产生无穷的信息。然而也正是这样的一个时代才能在这么短的时间内让褚橙，让褚老火遍全国。也正是在这样的时代，我们才会越发的需求朴实的东西。也正是在这样的时代，褚橙造成的舆论影响才会远远超过它带来的经济影响。所以褚老现象所体现出的，也正是中国处于转型时期的时代特征。和企业家群体犯错，自下而上的改革这些特征一样，褚老现象所折射出的浮躁文化的特征也是褚老身上一个时代的缩影和对下个时代的启示。

11、读完这本书的总体印象，有点头重脚轻的感觉，后期经历篇幅较少，结尾也略显仓促。我是从这本书第一次了解到褚时健，第一次知道他这个人和他跌宕起伏的一生。读完给我的第一印象就是他真是个闲不住的人。无论是在农场，糖厂，还是在卷烟厂，以至于后来种橙子，他的身上都有一种对事业无限的热情，这种热情与年龄无关，哪怕是褚时健人到晚年，这种热情也从未消退。小时候因为父亲的意外，褚时健又是家中的大哥，所以他承担起了家中烤酒的重担。而后来参与到抗日战争，解放战争，他的生活更是从未有过闲暇。后来，难得的迎来了和平的生活，他却又在文革中被陷害，下放至农场。那是一个怎样的时期，有多少人在那个时期选择放弃自己的生命，而褚时健则是用自己的忙碌熬了过来。后来他被安排到糖厂，则是想方设法的提高糖的产量，无论是在技术方面还是在管理方面，他都没有停止过思考。接着，在糖厂职工依依不舍的告别声中，他被调往玉溪卷烟厂，在一个新的领域里，他一方面总结曾经的经验，一方面又开始探索新的发展。作为一个国有企业的厂长，他的前任几乎都是不求有功，但求无过，这是那个时代明哲保身的最好方式。但是他没有，他不仅闲不住的去探索，去研究，去实践，他还有胆量，有自信，不止一次的立下军令状去挑战别人眼中不可为的事情。至于后来他身陷囹圄的经历，涉及到政治背景方面的事情，我不想多说。因为我不了解，不明白事实到底如何。对于那件事，自然有人为他喊冤，自然也有人认为他活该。我只是觉得，无论何时，都要守住自己的本心，人不可能做得到万无一失，尤其是当你成为一个有影响力的人物，你的辉煌会被放大，你的过失也会被放大。从牢狱中出来以后，褚时健已经是一个名副其实的老人家了。曾经

他为事业付出过太多，我想如果有人体验过这样的一生应该会想要在这个时候选择好好的休息吧。但是褚时健到底是个闲不住的人，老了也是如此，他又一次踏足自己不了解的领域，种橙子。有才的人做任何事都是在体现他的才能，褚时健又一次展现了他能力。褚橙的成功让很多创业者都不远千里的来到云南哀牢山来拜访这位老人。他的一生从未有过真正的闲暇。对他来说，闲着有什么好，忙起来才有意思！没有经历过他的人生，自然无法体会他的心境，但是他对事业的态度，处理问题的方式是值得所有人去学习去借鉴的。

12、每个人都有他自己所在的时代的印记褚时健所在的时代，是中国日新月异的时代，是岁月激荡的时代他见证了中国从战乱到和平，从贫穷到富裕，从淳朴到浮躁的各个时代，说他是中国企业家的活化石，的确恰如其分。从这本书里，我读到的，是一个典型的企业家所需要的品质这本书所搭建的舞台，让我清楚地看到了舞台上各个人的逻辑，立场和观念，使每个人都变得立体和鲜活。1.要想着去解决问题，不去在意能不能实现2.对环境所带来的苦难，要有顿感力3.面对生活的无常，要向前看这些是我在书里感受到的精神，中国的企业家，都离不开政治，所以很多书中一笔带过的人，可能才是真正的主角！只是这是一个敏感的话题，而企业家本身也是知道这些，所以更多是在不断地拓展新的政治允许的边界，如果成功了，就是一步大跨越；失败了，那跌落深渊。而褚时健是其中的翘楚！突然对邓小平说的：“摸着石头过河。”有了更鲜明的体会和认识，这句话的背后，不仅有前进者的探索和进步，还有无数被河水冲走默默无闻的同行者吧！

13、这次弘毅士来推荐一本传记——《褚时健传》。一段传奇在弘毅士2016书单中，传记是一个很重要的部分。一直以来，我一直觉得传记是一种必读的书籍。作者将传主的一生浓缩在几十万字当中，跟随着文字的河流，我们能让灵魂飘向远方，看看大人物的一生是怎样度过的。尤其是一些具有传奇色彩的人物，他们一生起起伏伏，波澜壮阔。褚时健就是这样一个人。一个朴实能干的云南农民，成为中国烟草大王，晚年锒铛入狱，保外就医后包田种橙，褚橙名声远扬，再次身家过亿。这样一位年近九旬的老人，值得我们去了解、学习。接近一个世纪的生命，用一篇文章概括显然是不负责任的。所以我决定把这本书的书评写成一个系列——《来颗励志橙》。主要写一写我在这本书中看到了哪些铸造褚时健这段传奇的因素。褚时健的传记有好几本，这本周桦写的《褚时健传》可谓精品。不但细节详尽，而且结合当时的时代背景、地理因素综合分析，用讲故事的口吻将这个九旬老人的传奇故事娓娓道来，目光在本书的文字上跳动，十分惬意。幼年的富裕时光褚时健出生的时候，家里算是相对富裕的。他的祖父捐钱获得了一个“监生”的小官，还从政府那里争取了乡长和团练的职位，这样褚家不仅是拥有地产的小财主，而且在社会上也有着一定身份。分家之后，祖父留下了半间酒坊，再加上褚时健的父亲褚开运做着拉木头的生意，和同村的邻居相比他家算是富裕的。小时候相对富裕的家境对一个人的影响非常大，说不上财大气粗（其实如果太多钱反而不好），但能吃饱饭还有点剩余，这让褚时健避免了穷人身上的戾气。这里说的穷人是指那些真的吃不起饭的人，因为最基本的生存都受到了威胁，所以穷人不得不斤斤计较来生存，长此以往，穷就不再是一种状态，而变成了一种习惯。习惯了鸡毛蒜皮的小事寸步不让，习惯了为三两铜板大打出手，市井之气就在所难免了。这种戾气带来的短视让一个人注定难成大事。褚时健是幸运的，至少一直到他少年时代，他都可以无忧无虑地享受农村的自然生活，不用为怎么吃上这口饭发愁。褚时健非常喜欢摸鱼，他是个摸鱼能手，小时候的他和同伴一起出去摸鱼，每次准能有所收获，为家里改善一下伙食。眼见着小伙伴抓上来了鱼，但是因为家里没油没盐，不得不放生。褚时健知道家里的盐和油也不太富裕，但是总是偷偷拿出一点来，分给小伙伴，让他们也改善一下伙食。这是一个生活在温饱线以下的家庭的孩子很难做出的举动。年少家境的殷实让他没有落入市井之民的俗套。环境·商帮云南地处中国西南，是和东南亚交流共同的大门。从古至今，云南的商帮都很发达，茶马古道为商业贸易创了先河，到了近代，列强入侵中国，虽然丧权辱国，但却加快了中国的近代化进程。在云南修建的“米轨”铁路让云南本就浓厚的商业氛围如鱼得水。在这样一个环境下生活，云南人民的商业思想非同一般。褚时健的三伯就是跑生意的，他的父亲做木头生意，也算是个生意人。这样的熏陶之下，他对生意之事耳濡目染。小时候，褚时健为了给自己凑学费，自己酿酒自己卖。一个人把几百斤酒糟酿成美酒，挑到十几里之外的车站卖。虽然是小小年纪，但他对商业的敏感早早就表现了出来。每次挑酒到集市，他都会根据上一次卖酒的情况，调整一下这一次带酒的数量。每次他都会带得比预计卖出量稍微少一些，他的理由是：“东西少，大家喜欢抢一抢，这样卖得快，下次人家还等着我的酒。”等到剩下最后一两斤酒，褚时健敲敲酒缸，听出酒的成色不太好了，就会马上把价格往下降一降。半卖半送，挑出去的酒迅速就卖完了。“酒卖完了，人家都说我公道，下次有买我的。”无论是云南的大环境，还是家里的小环境，他从小

就被商业的氛围熏陶着。无论是管理，与人打交道，还是做事的方法，他都看在眼里。大环境、小环境的同时作用，给他之后的事业打下了坚实的基础。都说三岁看大七岁看老，褚时健做事的风格，商业的思维，被牢牢地写在了童年的基因里。家庭的变故前面说过前面褚时健小时候他家的境况还算不错，不但能吃饱饭还能有所积蓄。但在他15岁的时候，家庭的变故让他一下子长大了。他父亲在运木材的时候被飞机扔下的炸弹炸伤。回家卧床半年，因为不能为家里分担经济压力，反而成了家里的负担，褚开运一直情绪不稳定，不久就去世了。这下压力全都到了褚时健这一边，15岁的他一下子成熟了许多。挑起了家里的重担。后来他跟着共产党闹革命，十几年之间，他的亲人相继去世，弟弟妹妹，还有家里的老母，再加上父亲，四位亲人的离去让他十分悲痛，但也让他看懂了人生，看清了生死。年轻的时候经历了家庭的变故，让褚时健对人生中的起起伏伏看得很淡。我最开始知道褚时健的人生经历的时候，难以想象一个已经七十岁的老人晚节不保，锒铛入狱，女儿又在狱中自杀，是怎样的品质能让他抵挡住失去亲人的痛，让他有耐心是多年之后东山再起。家道中落让他成熟，亲人离去让他读懂生命。幼年的无忧无虑之后，青年的他经历了许多许多。和今天许多家庭环境优越的孩子不同，在他最需要历练的时候，命运把他周围的温室拆的干干净净，让少年的褚时健做好了准备。对比这三个因素你就会发现，在不同时期，家境对以及人的成长会起到不同的作用。小时候太穷会助长戾气，少年时太富会消磨斗志。前后的变化，或由命运帮助完成，或由本人自己完成，而期间必不可少的是来自大环境和小环境的熏陶。来颗励志橙（二）我在写第一篇书评的时候只读完了这本书的前100页，因为我觉得这样一个伟大的人物应该分阶段来解读，分维度理解。闲话不多说，咱们接着说《褚时健传》。如果说时间是横向引领生命向前的，那在这篇文章中，我想纵向地说“贵人”这个因素对褚时健一生的影响。贵人这个词最早是皇帝嫔妃封号之一，后世也把贵人当做地位尊崇的人的尊称。而在民间，贵人这个词更多的是指对自己有很大帮助的人。电影《道士下山》中，因不孕去道观求签的妇人得到的解释是：出门右相遇贵人。可见，贵人这个概念从古至今都是一个神圣高贵的词语。贵人之所以为贵，原因在于他是可遇不可求的。贵人难以求的，不是自己花多少钱或者多么努力就能遇到的。但只要遇到，不需要贵人做多么惊天动地的事情，往往一个很小的举动，就能很大程度上改变一个人的人生轨迹。少年时期的褚时健就遇到了这样一个贵人：他的堂哥——褚时俊。上次说过，褚时健的父亲受伤后心情郁闷，恢复不利，不久就去世了。这时候家里的重担都压在了褚时健身上。家里的地要有人重，各种农活，还有祖父留下来的办个酒坊，这些活计都是褚时健和母亲两个人在经营。这个时候褚时健已经不读书了。因为每天都忙忙碌碌，儿子也没有要求继续读书，褚时健的母亲也就没主动提这件事。这时候褚时健的贵人就出现了。他的堂哥褚时俊是个聪明人，很有文化，据说当时的一次选拔考试，几千人里只招两个人，其中一个就是褚时俊。当时他正在玉溪城里读书。那天回来看褚时俊，他们两人一起在田间玩了许久，疯跑，摸鱼。在田间休息的空当，褚时俊问起了堂弟对未来的规划。其实褚时健不是没想过念书的事情，但是无奈家里的农活只能帮母亲做，何况还有弟弟妹妹要养。要是走了，母亲一个人的日子太辛苦。后来褚时俊和褚时健的母亲谈过之后，褚时健去省城读书的事情才提上日程。走之前褚时健烤了许多酒，给自己攒够了学费。虽然压力还是到了母亲这一边，也算是尽了一份力。这件事看似是必然的，也很理所应当。但是如果仔细看，你就会发现褚时俊的这个小小的举动是多么重要。诚然，以褚时健做事态度、风格、能力，就算不出去读书，一辈子在乡下，没准也能崭露头角。但这个贵人的出现将褚时健的人生提升到了更高的维度。就好像，你在处理文档的时候，想删去文章中同样的两个字，这两个字又遍布全篇，如果你不知道替换这个功能，那你做半个小时的工作，人家可能十秒钟就做完了。这就是提升维度带来的事半功倍效应。去省城读书之后两三年，共产主义开始在中共萌芽，在省城玉溪读书的褚时健得以在第一时间就接收到了先进思想，义无反顾地加入到了为共产主义奋斗的大军中。这让他之后在糖厂、卷烟厂的工作成为可能。如果没有褚时俊的那句话，可能褚时健一辈子都在矣则那个小山村生活，可能一辈子都只是个农民，当然，会是个很能干的农民。也许有很多烟民就抽不到红塔山，也许现在的电商水果第一品牌——褚橙根本就不会出现。在后来的革命道路中，褚时俊也经常帮助褚时健。尤其是褚时健刚刚被打成右派的时候，褚时俊是他的精神支柱。但可惜天妒英才，褚时俊在自己被打成右派时候因为迈不过心里的那道坎，早早就离开了人世。另外一个贵人就是褚时健的老婆——马静芬。就像老话说的，成功男人背后都有一个女人。但马静芬不只是那种默默付出型的，而是非常有个性有主见的女性，可能和年轻时候一直在省城长大有关，她显得非常独特。在褚时健从糖厂调走的时候，面临着煤矿书记和烟厂厂长两个职位的选择，是马静芬坚决要去烟厂，这才有了“烟草大王”。虽然我们无法证明煤矿不是一个好的选择，但烟厂这条路算是走对了。还有很多人在褚时健的人生中搭过一把手，把他一点一点

地拉向伟大的方向。贵人们是上帝在我们周围安插的眼线，等到出现的时候，你自然知道他们长得什么模样。

14、一直以来就听说褚老的各种故事，想有个机会看看老人家一生经历的几起几落都是怎么样的一个情况。读完本书，有些历史片段的确让人不禁潸然泪下。一路从云南的村子里走过来，管过几个企业，一手做起来红塔集团真是不容易。最大的感受还是做事认真踏实，肯花心思。到后来的种橙子也是一样，这股精神是最宝贵的财富。也不断告诫自己做事不能急功近利，不能浮夸。尤其是在资本市场里，更是要保住这份心态。

15、一直忙于各种琐事，久不写读书笔记，于是乎读书感悟向沙漏一般逝去。有时候，因读书迸发的灵感就这样悄无声息的逝去，心里有些紧张。这份紧张源于何处？我觉得应该是来自生活中的焦虑。焦虑这种东西，往往又因为读书的增多而更加潜滋暗长。一本书翻完，翻另一本书，看了不世之功，看了浮生若梦，看了英雄末路，看了世态炎凉……所悲、所喜、所赞、所叹，就这样像手中攥紧的流沙一样，一点一点地消失了。而且，记忆愈想抓住它，它远去的速度愈快。还是借助于文字，把曾经走心的话记下来，也许若干年后，还能酝酿出别样的感悟。读书，留下些豆瓣“简短附注”之外的东西，始自《褚时健》吧！摘自书中的几句话：1、在生活的最底层，摒弃身份的交情，最真实最长久。2、他在哪儿都会把生活搞好，搞生活他有一套。3、治大国如烹小鲜，小事料理得好，大事才有本事料理。4、在西南三省，有一个民间说法：西南三大宝：云烟、贵酒、川妹子。5、怕的不是事情，而是人，人与人之间复杂的关系。6、送什么东西无所谓，关键在交心。7、实际上一个人的人生乐趣最终都是从家庭里找。8、权谋与倾轧，曲折与腹黑。9、大概盛极必衰，还是太天真了。10、触到人生低点后的强势反弹力。11、不撞南墙不回头，撞了还要仔细看看自己的疤有多大。12、岁月就像一条河，不由分说向前奔腾而去……他依然像一个勇士般的直面生活和事业带个自己的各种问题。是为记。

16、409页的书，正式读完了。这是我正式看的第一本传记书籍，我的阅读量不是很大，也比较窄。喜欢读书来自姐姐和父亲的熏陶。小时候在偏僻的农村，加上经济条件的限制有大把的时间，却没有书读，大学里有了更多的书可以读，但同时也有了更多诱惑。大学时代最开心的就是大四上半年，没有争取奖学金的压力，可以自由自在的看些自己喜欢的书，但是喜欢的大多都是小说，言情类小说，易消化，看的快。历史类，传记类的看的很少，这个习惯不好，应该广泛涉猎。毕业之后忙于工作和注会看的书更少，今年年初给自己定了计划至少看够12本书，计划一个月一本。如今8月马上结束，总共看了6本还不够，贫穷对一个人的影响很广泛，总是不舍得花钱买书，觉得是浪费。现在思想在慢慢转变，但是这是一个过程，慢慢来吧！说了一大堆与本书无关的题外话，回归正文，褚时健传的推荐是在年初坐飞机的时候一本杂志上推荐的，对于褚时健这个人，我没有很深刻的印象。出生于90年代的我，小时候生活在农村，消息闭塞。等到长大一些之后，褚时健已经退出历史舞台。进入21世纪之后信息又呈现井喷式传播，每天都置身于大量的无用信息中，我大部分时间是选择性忽略一些信息。是怎么知道褚时健这个人的实在记不清了，但是看到推荐之后就特别想看这本书，但是想看不一定买来看是我的常态。一是因为资金（虽然钱不多，但是如果买来不看的话，我一般不会选择购买），二是因为时间。我其实是一个浮躁的人，那些需要静下心来看的书都不太适合自己。说实话刚开始看这本书的时候还有点看不下去，但是越看越好看。一方面是心静下来了，另一方面是因为时间真的充足，今年看的5本书中，只有这一本书上的批注最多，因为只有这一本是坐下来，安安静静看的，其他的都是在工作间隙看的，做批注实在不太容易，（就当为自己的懒惰找借口吧）我自己觉得自己还是一个比较认真的人，不管是看什么书，都会有写批注和读后感的冲动，所以在备考注会期间一般不看新的小说，因为即使是言情小说，我看完也会缓个一两天，总是会想想书中的情节。本书完整的纪录了褚时健从出生到2015年88岁的人生经历，我身边还没有88岁的老年人，这么长的人生阅历，波澜壮阔，有高潮有低谷。读本书最大的感慨就是褚时健的格局和他身上表现出来的韧性。王石先生评价他的话：“在低估的反弹力”其实我更喜欢第六篇开头的寄语“如烟往事俱忘却，心底无私天地宽”面对过往的辉煌和打击，褚时健选择忘却和宽恕，这种心态真的太难得，不是每一个人都有勇气去突破过去的自己，摆脱磨难的阴影。我看书的批注是“对莫大委屈选择原谅是因为温暖的人情”让他愿意原谅这个世界的背叛，妻子60多年不离不弃的陪伴，帮助过的朴实可爱的人民回报的热情，让他较少的体会世态炎凉，人走茶凉。本书的最后褚老说“对得起做过的事，对得起相处过的人，我能做到这两点，我这几十年也算没有什么遗憾了”这一句话是他一生的总结，他一辈子也在奉行实践者两句话，这两句话就是中国版的生活的意义。无独有偶《钢铁是怎样炼成的》一书中的经典语句是这样

描述的“人最高贵的是生命，生命属于人只有一次，人的一生应该是这样度过：当他回首往事的时候他不会因为虚度年华而悔恨，也不会因为碌碌无为而羞耻”褚时健当得起这几句话。对褚老印象更深刻的是他走到哪里就把福利带到哪里，他在糖厂把利润和福利带到糖厂，他到烟厂，不仅把福利、（住宿上的，生活上的，工资上的）利润带到本厂，还波及关联产业和当地的农民，看书的时候，我就一直在幻想我的爸爸不是富二代也没有关系，他只要是在云南褚时健管理范围内的烟农也是蛮好的。当然这只能是想想。这种英雄式的企业家是我真正看到的第一个，不能说了解-单凭一本书。多希望更多的人看看这样的书，少看写无聊的八卦！

17、格局。这是看完《褚时健传》后的第一直观感受。他做事必做到行业顶尖，哪怕从政，哪怕经商，即使出狱后75岁的高龄上哀牢山种橙也要几千亩的规模，他娶的妻子也要大大方方。这是一个干大事的男人，胸有千壑，脚踏实地。同时他是一个单纯的人，无论他出手如何，申请贷款国外买设备，要求三权合一，要求下放人事任免权，他拿着利税的免死金牌一次次与政府博弈，最终都凯旋而归，因为他只想把事情干好。套用一句鸡汤，知道自己要去哪的小孩全世界都会为你让路。褚时健大概不是不懂政治，而是右派下放后自绝了政治救国的路。其实他的人生何其简单：干事，不闲着。但是少年便师从革命的人，为国尽忠的思想早已根深蒂固。世人给予的名利褒奖想来并不在乎，国家定他右派、判他贪污，他定然是伤心了的，被最亲近的人背叛，伤过之后也只是淡淡遗忘，转移革命战场，官场-国企-私企。看到在玉溪卷烟厂最巅峰时期褚时健一家相继入狱的时候，坐在候车室不自觉地哭了。可是他是这样一个人，永远大步往前迈，至于已然过去的，无论是荣耀加身还是指责质疑，已随时间流逝烟消云散去。周桦写过一个细节，88岁高龄褚时健谈的依然是三五年后的商业趋势。褚时健的身上只有将来时，没有过去时。他说的最真诚的一句话是“做企业哪有这么复杂”，我欣赏褚时健的认真、豁达、大气。仅此而已

18、文/严杰夫《中国经济周刊》这两天发布了一条报道，透露了前江苏铁本董事长戴国芳正筹划“东山再起”。他不仅已在江苏盐城设立了镍铁生产厂，还在印尼投资10亿美元建厂。戴国芳可谓是当代企业家中“重拾河山”的代表，值得敬佩。细究起来，拥有与戴国芳类似经历的当代中国企业家并不在少数，其中最著名的恐怕还要数褚时健。这位当年的“烟草大王”在上世纪末临近退休前，因为被控“贪污罪”和“巨额财产来源不明罪”而锒铛入狱。在经历3年监狱生涯后，褚时健又在农产品领域重拾旧山河，并再度取得巨大成功。褚时健百折不挠的精神堪称励志，而其在两个差异巨大的行业先后取得成功的传奇，更是赢得诸多大佬的推崇。他本已传奇的一生，晚年又增添了浓墨重彩的一笔。遗憾的是，无论是“烟草大王”也罢，还是“褚橙”的励志神话，褚时健在越来越多的媒体报道和传记作家那里，渐渐变成中国企业家中的一个“神话”，却没有多少人知道褚时健当初是如何将一个地方小卷烟厂发展成烟草行业的巨头；也没有人在乎褚时健在掌管红塔集团的“最后时光”，自己的家庭、职业生涯遭遇过怎样巨大的变故；更没有人去探究，褚时健在出狱后，为何又会选择众多企业避之不及的农业来开始“第二次创业”。但我们必须了解这一切才能够懂得，褚时健的一生对于今天的企业管理者究竟有多少值得学习和思考的部分；对于今天处于经济转型期的中国，又有多大的参考价值。在过去的两三年中，国内出版的褚时健传记作品已有四五部，其中既有云南日报资深记者这样曾近距离接触过褚时健的作者，也有依据以前的公开报道来撰写的“历史拼凑者”。但根据褚时健自己的说法，这些作品均没有经过他本人的授权和审阅，因此在权威性上也就差了一些。不过，王石旗下的万科公益基金自2013年起资助年轻作家周桦，对褚时健及其人生各个时期的重要人物进行了深入采访。因此，在周桦的《褚时健传》中，我们不仅看到作者对于历史细节的详细还原，还有大段褚时健自己的口述文字。这本传记得以从褚时健的视角和作者的视角两个维度，重新呈现了褚时健的一生，从而拥有了特别的史料价值。在叙事上，周桦的《褚时健传》没有跳脱传记类作品的传统框架，仍是按照时间顺序来呈现褚时健的一生。而文字上，这本传记的整体叙事风格也十分朴实。但正是这样使得这部作品，与褚时健一生的整体基调十分映衬。正如褚时健给自己做出的评价：“我这个人，做事讲求踏实和认真。我从来不认为自己是个天才。但我一直是个实实在在做事的人……”。此外，由于作者“获得授权”得以深入褚家，直接接触到了妻子马静初等褚家的核心成员，褚家的家庭生活也在书中第一次被大量公开。从褚时健少年时期多舛的家庭命运，到此后因为堂哥的缘故而走上革命道路，及解放后褚时健在基层从政的过程中，与妻子相遇相识并结为连理，这些褚时健的个人历史细节充实了整部作品。而褚时健与马静初长达60年的婚姻生活更是全线贯穿于传记中，成为其中有机的一部分。当然，对于关注褚时健的读者来说，上世纪90年代末的“储案”的来龙去脉和个中细节，仍旧极具吸引力。而作为一部完整的褚时健传记，这一点自然也是作者无法回避的“历史事件”。周桦在

书中用了两个章节来还原“储案”的前因后果，并澄清了此前媒体对案件的一些传闻，尤其是女儿褚英群在狱中自杀的原因。许多媒体此前都称，褚英群是受褚时健的牵连，在狱中受到了巨大的打击才选择自杀的。事实上，根据周桦的还原，褚英群当年确实参与了“倒卖”香烟，这一案件也成为最后“储案”爆发的真正导火索。也就是说，这一细节与此前的大多数报道正好相反，是褚英群和马静初的“倒卖”行为，才导致褚时健的“罪行”被坐实，并最终牵扯出了他“贪污”和“巨额财产来源不明”的“犯罪事实”。不过，作为父亲的褚时健，在悲剧发生后，始终都将女儿意外身亡的责任归咎于自身，这或许是此后外界对个中细节产生误读的主要原因。整体来说，周桦对于“储案”的整体评价没能超出此前大众已给出的定论，依旧将其定性为一场“发生在国家经济体制改革前夜”的悲剧。但放在今天来看，对于“储案”的整体反思，如果还只是局限在国企管理者薪酬制度改革的层面，就稍微显得有些视角狭窄了。只有将其放到国企改革和烟草这样特殊行业改革的大背景下去反思，才会对今天处在改革深水区的中国产生出更大的现实价值。直到今天，烟草行业依旧是国家专营的特殊行业，如何理顺其中盘根错节的利益关系，如何将其改革与当下迅速推进的国企改革相契合，这不仅是当年“储案”爆发的时代背景，可以说在当下依旧是中国经济改革中一个重要的命题。值得注意的是，在“储案”审判结案不久，以红塔集团为代表的国营烟草企业领导人的薪酬即获大幅提升，但这一突破却没能扭转烟草行业的整体现状，而曾经在褚时健手下大放异彩的“红塔山”却可以说是意外也可以说是意料之中地衰落了。这样来看，直到今天，我们依旧没有能够对褚时健当年的那一出“时代悲剧”给出很好的答案。今天中国的宏观环境，对于褚时健这样的企业家来说，依然不能说已足够公平。类似褚时健、戴国芳这样由企业家个体与宏观制度间的冲突而带来的悲剧，在未来也仍然可能发生。不过，值得庆幸的是，我们已然看到，中国的改革已在努力改变这种现状。自十八届五中全会以来，党中央第一次明确提出实施供给侧改革，以契合中国经济向中高速增长转变，以及全面建设小康社会的大方向。供给侧改革的核心，即为淘汰不适合市场需求的行业，将此前的低端产业向高端升级，并在新技术革命的背景下打造新兴行业。这样来看，企业家就成为决定供给侧改革能否成功实现的核心力量。对于政府来说，除了提出改革的方向以外，如何创造公平和健康的企业运行环境，给企业家创造改革和转型的空间，也是极其重要的任务。而对于企业家来说，如何形成符合时代的企业家精神，则是其最重要的目标。北大经济学家张维迎曾对当代企业家进行过一次分类。他把企业家类型分为掠夺型和创造型。前者依靠自己的优势地位，对消费者进行掠夺而赢取利润；后一类企业家则依靠创造符合消费者的需求和产品来实现盈利。褚时健显然是后一类企业家。无论是在玉溪卷烟厂时期，还是在此后种植橙子的过程中，褚时健表现出的最突出的企业家精神，就是对产品质量的精益求精。这种经营理念可以说贯穿了他整个企业管理生涯。从少年时期帮助家里烤酒卖酒，到改革开放前夕在基层糖厂负责生产时，这一精神品质就已初见端倪。而在玉溪卷烟厂期间，褚时健对产品质量的追求达到一种近乎苛刻的程度，但正是这一点使得这家地方烟草小企业一跃成为全行业的翘楚。事实上，与褚时健同时代成功的企业家大多拥有类似的故事。例如海尔的张瑞敏，当年当众砸毁劣质冰箱的故事，至今仍为众人津津乐道。反而是改革开放多年以后，质量已不再是大多数企业家运营管理的题中之义，如何降低成本、通过差价尽快赚取利润，却成为大家热烈讨论的话题。所以，我们回头再去阅读褚时健的一生时，或许会发现，即使是在被称为“互联网时代”的今天，如何将一个普通产品在质量上打造的无懈可击，依然是“中国制造”需要解决的首要命题。这一命题恰恰正是供给侧改革的核心要义。无论是当年的“红塔山香烟”，还是今天的“褚橙”，在两个风马牛不相及的行业里，褚时健用类似的模式和理念，成功创造出了两个“明星产品”，这样来看，褚时健正是用自己的一生很好地诠释了供给侧改革中企业家应当完成的任务。这样来看，我们或许会发现，今天被政府治理者、被财经媒体反复提及的“供给侧改革”、“中国制造2025”这一系列新名词，其实早就存在于褚时健这类企业家的实践中了，在今天它们只是被赋予了新的形式，而个中理念却仍大同小异。在这个层面上，周桦的《褚时健传》的价值就在于，让我们可以察觉到，褚时健一生在努力追求的目标，与当下中国改革所追求的目标是如此契合。我相信，当我们的每个行业里都有一个“褚时健”时，中国的消费者也就不再需要远渡重洋去运回奶粉、马桶盖……。到那天，中国的供给侧改革才可以说是真的成功了！

19、如果一个人是对的，那他的世界就是对的读周桦《褚时健传》文/方木鱼不得不先从一则古老到每个喝过心灵鸡汤的人都熟知的故事讲起。牧师的小儿子十分吵闹，牧师无奈，随手拾起一本杂志，把里面的一幅世界地图撕碎：“把这幅地图拼好。”牧师以为这会花费儿子很长时间，但仅仅几分钟过后，儿子便拼好了。牧师惊奇：“怎么这么快？”“另一面有一个人照片，我拼好照片翻过来，我

想如果这个人是正确的，这个世界也就是正确的。”换一种说法，如果你认为自己能行，那么你就肯定能行。读《褚时健传》，让我明白了一位大哥反复强调的一个词：能力。我和他有几次谈话，在谈话的过程中，他反复提到，这个人很有能力，那是一个很有能力的人……读了《褚时健传》，才知道，褚时健就是一个很有能力的人。他总能在逆境和困境中崛起，他总能做成自己想做的事，他总能够一针见血地看到问题的症结和关键所在，然后对症下药。褚时健以74岁高龄创业种橙子，总让人想起海明威笔下从鲨鱼口中夺食的老渔夫圣地亚哥。几十年前，我从爱抽烟的祖父那里知道，远在云南的红塔集团有个“中国烟草大王”褚时健。十几年前，我读那些大富天下的人物传记时，不幸得知褚时健锒铛入狱。几年前，在《南方周末》上看到褚时健种橙子的消息时，那个历经磨难而不倒的老人形象一下子攫住了我的心。那时候我还不知道，这是一场有预谋的营销宣传。几个月前，《褚时健传》出版的时候，街头巷尾的书店、车站报亭里到处是这位老人精神矍铄的脸庞。王石最近很郁闷，自己一手建立的万科，忽然不带自己玩了。但我想王石能够挺过去。和褚时健相比，王石的处境，要好得多。除非王石自愿出局，然后看成败，人生豪迈，从头再来。王石佩服褚时健，因为当褚时健种橙子时，已经76岁了，而当橙子挂果成熟的时候，要四年以后。一个遭遇事业和家庭双重打击，失去了亲人，蹲过大狱，自己又身患各种疾病，说不准哪天就“Game Over”的老家伙，还能想到几年以后，这让王石自叹弗如。有人曾经提出一个问题：为什么褚时健做什么都成功，从烤酒到糖厂、烟厂？书中描写了少年的褚时健，有一节是褚时健自述：我的1943。这里，似乎隐藏着褚时健之谜的答案：“对于父亲的死，家里改变最大的就是我。我在故乡那个小山村无忧无虑生长了15年，到了1943年，我一下就从少年长成大人。我这一辈子关于离别、关于责任、关于生活中大事小情的认识，很多都是从那时候开始的。”责任感，这大概是这个有担当的男人成长的第一步。褚时健身上有工匠精神，作者周桦曾经说，褚时健曾在昆明最好的学校之一龙渊中学求学，得到西南联大的大师真传：“他得到过中国当时最精华的人文大师的教育。很多人没有过这样的人生契机，这是他特别难得的人生底色。我觉得这是他工匠精神的一个起源。”褚时健有魄力，敢担当，他在糖厂的时候，敢于自己修锅炉，而在十年文革期间，又能一心钻研技术，不涉党争，很好地保护了自己。踏在卷烟厂的时候，敢为天下先，引进当时最先进的卷烟设备，敢于在八九十年代的时代背景下贷款2300万，而他们的老大哥昆明卷烟厂不过贷款800万。褚时健入狱的时候，政商两届的人都为他鸣不平，这在中国法制史上是一个传奇。从监狱出来后，褚时健不愿意再回卷烟厂。他把目光投向了橙子。“人生总有起落，精神终可传橙。”“褚时健，昔日烟王，今日橙王。”“传承，传橙，向褚老致敬。”“最终是靠产品说话”，是的，这才是根本。一开始，百姓可能会因为同情你，仰慕你，支持你，而去买你的橙子，一次，两次，都没问题，但最终，市场最终是要靠产品说话的。恰好的是，褚橙是好橙子，它唯一在一开始需要的，仅仅是个契机。而市场给了它一次机会，它抓住了。如果一个人是对的，那么这个人的世界就是对的。如果你认为自己能行，那么你就肯定能行。如果一个人是成功的，那么你做什么都有可能成功。

20、衡量一个人是否成功，要看他在谷底反弹的高度。——巴顿将军尽管最近工作比较忙，但还是抽时间看完了周桦的《褚时健传》，这本书详尽地讲述了褚时健传奇的一生，从1927年褚时健降生，到2015年该书完稿，横跨88年。期间在中国大地上发生了太多太多的事情，让每一个身在其中的人都不能完全置身事外，只能被历史的钟摆裹挟着前进，这或许是每一代人都逃脱不了的宿命。他的人生几经起落：早年丧父，辍学、烤酒、种地，以此帮母亲谋生；青年，重新求学却遭遇战争，扛过枪打过仗；解放后没能逃脱“右派”的命运，却能埋头搞生产，所在糖厂成为当地条件最好的地方；年过半百，接手玉溪卷烟厂，将其打造成亚洲第一、世界第五的集团企业，褚时健也成为“亚洲烟王”。然而，巅峰跌落……当他再次进入公众视野时，已成橙王，他种植的褚橙凭借口感香甜成为一橙难求的稀缺水果。拜访、学习甚至膜拜的创业者和企业家蜂拥哀牢山……我其实不是想复述褚时健的一生，因为书中有很多精彩的细节，感兴趣的读者可以自行去阅读。这本书给我的最大思考是在建国后到改革开放的一二十年中，面对中国纷繁复杂的政治经济环境，褚时健何以做出那么多令同时代人惊叹的成就？有人说他努力，但我觉得不全是，自古以来，华夏大地上就不乏勤奋努力之人，但是能像褚时健这样连续取得世人惊叹成就的确实乏善可陈，所以褚时健身上到底有着哪些世人所不拥有的性格呢？这段时间也在看李笑来推荐的《原则》，作者是雷·达里奥，书中他提到了自己信奉的最基本原则就是精准理解现实，然后在联想到褚时健一生的处事原则，真的是一语惊醒梦中人。这句话说起来容易，做起来真的很难，试想即使我们真的能精准理解我们所处的社会环境和现实，又有多少人能提出建设性且可执行的方案，更别说一点一点地付诸行动，但是褚时健却做到了。烤酒在父亲去世后，褚

时健为了帮助母亲减轻负担，主动辍学在家烤酒。烤酒在玉溪当地有着悠久的历史，各项工艺流程都很成熟，只要按着前人的经验基本上没有太大问题，但是想提高单位重量苞谷的出酒量却是很难。传统烤酒分几个步骤：泡苞谷、蒸苞谷、放酒曲发酵、蒸馏、接酒。蒸苞谷需要保证锅里一直有水，灶里一直有柴火，稍出差错就前功尽弃，因此需要人守着灶火，褚时健为了不通宵但又防止睡过头，他就仔细估算一锅水从开始煮烧到烧干的时间，然后就靠墙浅睡，灶上稍有动静立马就醒，从此褚时健就形成了自己的习惯，而他也从来没有烤糊过苞谷，这个连村里同样烤酒的大人都做不到。发酵的过程最重要，出酒量和酒精度的高低全在这一环节上，三伯家的师傅教了褚时健怎么发酵，但在褚时健看来，这事可以做得更好。师傅提醒他发酵时要关门，他琢磨着这应该是温度的问题，他发现夏天和冬天的发酵情况不一样，靠近灶边的发酵箱发酵程度总是好一些，于是他在远离灶台的发酵箱旁边放上装有柴火的破铁盆，结果出酒量立马得到提升。在烤酒的过程中褚时健随时记录原料重量，所需柴火重量，然后核算各种成本和利润。到集市上售酒更是时刻调整酒量，而且每次都保证少那么一点点，营造一种大家抢着买酒的氛围，在酒所剩无几的时候，褚时健会根据酒的成色及时下调价格，保证不存货，并且让利顾客。啰啰嗦嗦说了这么多烤酒的事情，其实是想表达褚时健在对待烤酒这件小事上的认真，他在实践中对整个烤酒工艺有很深的理解，每个环节和流程都会通过观察总结一点一点地改善和优化，最后累积的效果往往是令人惊叹的。经营玉溪卷烟厂文革后褚时健被调任到玉溪卷烟厂担任厂长，受计划经济和“大锅饭”的影响，当时的民众普遍磨洋工，偌大的工厂每年都亏损，为了调动工人的生产积极性，褚时健对消极怠工的中层领导毫无情面，从各个方面鼓励那些愿意脚踏实地做事的人。基建科长不服从褚时健为职工建居民房的命令，立马撤职，给大营街有口皆碑的建筑队。褚时健通过串货的方式给职工提供了大量的猪肉、家电等生活物资，烟厂职工的生活水平得到了很大的提升，这是历任厂长许诺但惟有褚时健做到的善举。为了将工厂扭亏为盈，褚时健严格把控质量，不惜重金引进德国先进的生成设备，而当时的外汇指标都是政府严格控制的，褚时健便以利税游说政府，并辅以和广东串货的方式，实现改善生产设备的目的。除了设备，原料也是烟质量好坏的关键，但是全国的烟叶种植和销售都是国家烟草部门控制并分配的，因此褚时健想要染指烟草种植，其阻力可想而知。但是褚时健并不放弃，而是找一些种植烟草的小地方，和当地政府谈判，而当地政府也想发展本地的经济，因此双方一拍即合。褚时健加大对烟农的补贴，同时严格控制烟叶的种植，并请农业科技人员指导烟农种植。而在工厂内部，实行奖惩制度，这在当时大锅饭的环境下绝对是破天荒的制度。通过这一系列制度、设备、原料、技术的改革，玉溪卷烟厂生成的红塔山和红梅市场占有率练练提升，而且零售价也在不断提升，利润自然逐年递增。我们有的时候做事会抱怨阻力多，资源少，可是相比褚时健当时所处的社会，我想我们还是幸运的多吧，褚时健不是只顾生成的政治白痴，他深谙政治，但是却又和政治保持一定的距离，为了推动玉溪卷烟厂的发展，他脚踏实地，遇到问题解决问题，从不抱怨，在很多人看来不可能的事情，在他手里都一一实现了。褚橙经历过牢狱之灾和丧女之痛，高龄的褚时健依然保持着做事的热情和认真，出狱后他在哀牢山承包了2400亩土地开始种植冰糖橙，周遭人都不理解，一个年逾古稀的老人为什么还要大规模种植果树，但是褚时健认真的做事态度还是逐渐打消了所有的疑虑。从最开始的使用机械化翻动土地，到工业化的种植果树，褚时健一点一滴地经营着这片果园。身为果树种植门外汉的褚时健，通过阅读农业种植书籍和大量的一线实践，其种植的橙子不断地受到市场的欢迎。为了改善口感，褚时健创造性地在有机肥中加入烟梗，弥补了之前肥料中缺失的钾元素。为了提高产果率，褚时健硬是要求农户将每亩140颗果树砍至80颗，这在那些有经验的农户看来简直就是不可思议。为了保证果树生长所需的水，褚时健不惜投入重金从附近的河流铺设水管，他总是说水源投入再多都是值得的。为了保证冰糖橙的利润，褚时健拒绝到菜市场售卖，在其外孙女和外孙女婿的努力下，他们的果园公司在全国铺设了大量的直销网店，随着这几年电子商务的发展，褚橙作为生鲜爆品在北上广等大城市迅速打开市场，一开始就出现供不应求的局面。褚时健说，随着云南开始更多人种植冰糖橙，褚橙唯一保持市场占有率的条件就是质量，也就是橙子的口感，因此他以及手下的员工严格把控橙子的质量。21世纪初的十几年是互联网和房地产发展的井喷时期，大量的创业公司应运而生，与之相随的是泡沫和虚假也层出不穷，真正沉下心来做实事的少之又少，而褚橙的出现给了国人更多的思考，褚橙的亩产量和质量是澳大利亚和南美洲都望尘莫及的。前段时间国人去日本买马桶盖的情景是不是可以从褚橙身上得到一些借鉴呢。结语吴晓波在《大败局》中讲述了众多上个世纪八九十年代的企业和企业家失败的案例，其中国企和乡镇企业产权改革是众多失败案例中最重要的失败原因，而褚时健也未能幸免，这是他们这代人的悲剧，褚时健常说改革是需要牺牲的，这是何等的豁达与平静。人们常说当代的中国缺少工匠精神，试问褚时健种

植冰糖橙谁敢说没有工匠精神吗？但是像褚时健这样认真做事的恐怕确实不多。之前吴晓波频道有一期节目谈到了工匠精神，他认为，短缺经济很难造就工匠精神，因为处于物质短缺的社会，人们不会为工匠精神买单，这点我很赞同，中国在经历了30年的告诉发展，已经从短缺经济慢慢过渡到富裕经济，我相信未来中国的工匠精神一定会重新回来。每个渴望成长的现代年轻人都在努力拼搏，褚时健身上的认真执着精神或许可以给我们带来一些启发，我们需要精确理解我们的社会和环境，更要有勇气和耐心提出我们的建议和方案，并不断的践行。成功没有捷径可寻，褚时健在过往的成功中所付出的艰辛和汗水是我们身在大城市按时上下班的年轻人所无法想象的，但是他老人家对待事情的认真是我们可以学习的。成功远不止努力那么简单，方向、细节、勇气等等都是需要的，这就是我从褚时健身上学到的。

21、褚时健，命运、时代、环境、性格共同作用谱写了褚时健一生曲折的传奇故事。是时代的产物，是个人宽阔胸襟和襟怀坦荡的隽秀，更是不被命运所蛰伏的坚强不屈。由此看来，逆商，比智商和情商更难能可贵，尤其在动荡备受摧残的年代。他骨子里蕴含着那种经历过命运的波澜进而选择有原则的隐忍后继续前行的勇气，更有以不变应万变的坚持和平静。

22、不免落得俗套，也用起来今年火起来的匠人词汇，但彼匠人与此匠人差异太大了。我还是按照工作习惯做12345的记录了。1) 确实和其他读者一样，不喜欢文中插接着夹杂着王石的说明，媚俗太明显了。和褚老比，看不出王石在此书中作了什么，除了自助出书罢了。2) 质量不达目的不罢休的精神。诚然改革开放后，一切向钱看指导着所有的眉毛所指。但钱，一方面是成本节省出来的，一方面是质量高附加值出来的，这就是利润。遍观现在的市场，有几个商人在附加值上持续努力，而多少了行业已早变成成本不是节省而是欺诈的不诚信的现状。所以，缺此精神，我们只有落后和挨欺负。我们的媒体，有几个能在这方面踏踏实实的宣传和引导呢。什么万众创新，如果没有脚踏实地的调研、对比和分析，哪会有什么成果。3) 技术的钻研，不是照搬，而是消化、吸收、实践和升华。现在拿来主义太多了，但像褚老这种，自己从理论上一点一点的学习的太少了。褚老能从烟草、橙子等跨行业的成为行业翘楚，不是时代造就，而是自身努力的结果。4) 先进设备的投资方面，在此方面国人已差不多了，有钱没钱的都会去投资，但采购设备的利用率上和最大化产生价值方面似乎就看不到一些动作了。5) 持续在员工福利和绩效政策上改革和实践是褚老的特点。人活了，自然所有的难度迎刃而解了。6) 回归到家庭才是所有事业者的初衷，如我羡慕的婚姻，银发之际，执子之手。本书是近年来少给我触动的人物传记书籍，虽然是kindle快速读完的，但整个过程却是感受到褚老的激荡人生的变化和时代瞬息变化的无常。感谢作者的努力。是为记，也是对自己的鞭策。

23、最先知道褚时健，是读吴晓波的《激荡三十年》。吴晓波是个渲染情绪的高手。如他笔下的“企业史人物”一样，褚时健在改革年代的角色也多少有悲壮的色彩。不过，这类人物在激荡的三十年中太多：陈春先，袁庚，任项，步鑫生，马胜利……所以对褚时健的认识也仅止于此。直到拿到这本《褚时健传》。封面照片先就很有震撼的力量。以至于读完这本传记之后，褚时健在“烟王”时期与“褚橙”时期照片的巨大反差萦绕心上：前者看起来颇有锐气，后者看起来则多了沧桑。我甚至觉得“烟王”时期褚时健尖尖的下巴到了“褚橙”时期已然圆润不少了。读完这本书，感触最深的是，褚时健是一个技术型的管理者。褚时健对技术有热情和追求；更重要的，他能够策略地把技术革新推行下去。褚时健的成功始于嘎洒糖厂，盛于玉溪红塔烟厂，再复于哀牢山“褚橙”园。在糖厂，褚时健从改善榨糖锅的加热效率着手，再加上开发新燃料，有效降低了燃料成本，破天荒地扭亏为盈。接下来，褚时健打起了技术改造的主意。因为榨过的甘蔗渣嚼起来仍有甜味，褚时健提出多级榨糖的方法，提高了出糖率。褚时健说，“其实不难，是他们脑子里没那根弦，不想往前一步，不钻研，不认真”。三板斧指向榨糖所用的原料。于是他花了很多精力跟农民打交道，通过帮农民修路、拿农民必需的酒来换取农民种甘蔗的积极性。日后回忆起来，褚时健总结说这些经历让他明白了一个重要的道理：要想做成一件事情，必需让相关各方利益平衡，都能从中获利。甚至适当让利，更能够获得更大的利益。正是基于这一思想，不光甘蔗种植农户，糖厂工人的生活水平也有了很大提高。褚时健小心地推行“按劳取酬，计件工资”的做法，又在工厂内部种菜和养猪，改善工人的生活条件。这些做法很得人心。褚时健的妻子马静芬就认为褚时健最擅长的并非经营和管理企业，而是把工人的生活搞好。这又反过来给他提出的改革争取了支持。褚时健把生产抓得稳定，又把职工生活提高得远超出平均水平，褚时健在“文革”年代也获得了足够的安宁——每一派都离不开他。带着在糖厂逐渐积累和成熟的“搞工业”的经验，褚时健因为妻子的坚持而选择了玉溪城里的烟厂。初到烟厂，褚时健很受排挤。于是，他先从改善工人生活条件入手，赢得了人心，也调动了工人的生产积极性。站稳脚跟后，他

开始下大力气进行技术改造。他对技术的了解在一件小事上体现得淋漓尽致。烟厂的锅炉坏掉了，维修工人说要40天才能修好。褚时健亲自上阵，4天就搞定。褚时健还认识到设备的重要性，在仔细核算了新设备的成本和收益之后，毅然签订“军令状”，拿到政府审批，买到了领先国内同行的一流设备。接下来，褚时健的板斧又指向了原料，烟叶。通过在美国的考察，他认识到国内烟叶种植的技术太落后。回国后，为了改变烟农的观念，褚时健派遣技术专家进驻田间地头，督促烟农改进种植方式。另外，他还用经济奖励和补助的方式鼓励烟农向先进的种植方式转变。一段时间之后，新的种植方式尽管种的量少了，但是因为烟叶质量好，所以收入增加很多。烟农已经不需要经济补助的奖励了，自觉地少种多收。经过这三板斧，烟厂已经走上了大步前进的大路。褚时健也逐渐走向人生最巅峰。巅峰坠落之后，已经耄耋之年的褚时健“总得做点儿什么”，仔细思考后，决定种橙子。如果说种植烟叶的技术是跟美国学的，种橙子的技术则是跟书学、自己摸索的。褚时健决心要把工业化生产的方法引入橙子的种植。他从学习技术开始，一点点摸清了肥料配比。到后来，依然是通过经济补助的方式，引导果农接受“砍树才能增收”的观念。褚时健把前两段经历积累的经验发挥得淋漓尽致。褚时健的三段经历无不体现着“技术型管理”的风格。褚时健是懂技术的。从在糖厂时提出多级榨糖，到在烟厂时亲自修锅炉，到在果园时提出新的肥料配比，褚时健对技术有着内生的热情和追求。褚时健是懂管理的。无论是糖厂、烟厂还是果园时期，褚时健用经济补助的方式引导农户接受先进的种植技术，用改善生活水平的方式提升工人的生产积极性。褚时健用管理为技术革新的推行服务，技术革新带来的收益又被用作改善农户或工人的生活水平，再促进技术革新的推行。曾有人问，怎么理解“知行合一”。有人答，知道做不到，等于不知道。褚时健的懂技术是“知道”，能够把技术推行下去则是“做到”。用“做到”让成绩为自己说话；用他自己的话来说，“有谱气”。知行合一，有谱气。

24、市面上关于褚时健的介绍很多，关于褚橙的来历以及早些年红塔山的红遍中国，众所周知的情况下，给了作者很大压力来写褚时健这个人。人，不是神，都是一顿三餐，也都是从小屁孩到老长大，没有一天不吃不拉，到了需要办事的时候依然也要做爱做的事儿。如期神话，还不如真实化，这样也才能写出真实的褚时健。褚时健不是神，就是一普通人，但是干出了普通人包括部分神人所达不到的高度，这来源于他对事物的钻研和深入了解，不怕功夫深，铁棒也能磨成针，褚时健就靠这种工匠精神，实现了糖厂、烟厂包括冰糖橙的成功。很欣赏王石的评价，一个人的高度在于低谷时的反弹力，褚时健让我一个80后看了凡人的不平凡一面，敬佩，不愧是一面旗帜！书写的真实，平淡，没有太多大话和故事，但真实，平凡而又精彩的褚时健的人生！值得一读！

25、风云人物。看到封面，总觉得一位很和善的老爷子，又觉得这和善盖不住的，不只是沧桑，还有坚强。是几年前在网上很火、却无缘一尝的褚橙，是当年指间缥缈散逸的烟草芳香，每一道皱纹里藏着的，岁月的故事。人们凭借孩提时代的理解和颖悟，在精神世界中搭造了无数美好，反过来，这种在现实中存在的、口耳相传的事物或人，只要存在，总能唤起人们寻根溯源的好奇。此类传记大抵如此，此类人，大抵如此。人的一生，有时太短，一道菜要上来就必须撤下一道；有时有太长，牛奶会变成酸奶，酸奶，终究会腐败。持盈保泰，年轻时候读这话时不过尔尔，现在看来，方知此心俗骨亦浊肠。寿则多辱，长命百岁。他待厂里人好，最拿手的是搞生活。财散人聚，生财有大道。对工作较真，总是闲不下来，有厂长如此，有厂如此。暮年坎坷，妻离子散，最是难熬，人，没有吃不了的苦。可惜传主一生经历，没遇上个会讲故事的人。所以三星，没见过褚时健，没吃过褚橙，还有曾经抽过的红塔山，也早随风而散，留下指间微黄的烟熏痕迹。

26、一个全家族贪污的人物，妄图越境偷渡时贿赂执法人员，被判无期徒刑后又用保外就医的司法漏洞招摇出狱的人物，其一生赚进这个国家所有漏洞，怪不得大批靠着同样手段窃取国有资产发家的民营企业跟他心有戚戚焉。捧起为偶像。可是现在这个社会不是当年脑白金的时代，大家都有足够的辨别能力。

27、这几日连续读的两本书，几乎有点不想读完，其一就是《褚时健传》。王石惊诧，何以囿居云南一域，每每做出巨大产业？某种程度上，烟草和房产一样，一则行业护城河深，有暴利，可迅速复制推广，二则得益于、也受控于政策。俺老孙家的兵法讲，求之于势，而不责于人。所谓时势造英雄，烟草或者房产的行业与国运的共振，这是大趋势。但能成功者，则是内因。观老褚做企业，恰如黄仁宇所说的中国所缺乏的数目字管理，真正把成本精细到本质。读传时，每每想到王永庆之治台塑。稻盛已经多了些哲学味。王石述诸情怀，从理性的角度看有点过了，虽然我很喜欢他。老褚救甘蔗厂，救红塔山，靠的是成本管理、技术革新与薪酬制度，实在是太基本的东西，跟时髦的管理理论无关，几乎就是最原始的科勒的科学管理理论。回归最原始本质的规律，用心，专注，持之以恒。如果说做

《褚时健传》

红塔还是前半生积累，能做成褚橙，一半靠老褚个人平台，一半靠真正的回归事物本源。周桦跟着王石到哀牢山见老褚，看他种植冰糖橙读的书，都是六七十年代县级科技推广人员的普及书。这点震撼犹深。假传万卷书，真传一句话，什么是真正的本质啊。读这本书，会让人热泪，懂得做企业的艰辛，人的修炼之难，也让人心生希望，不假于物而回归本源，谁知你最真实的劫难不会是专属于你的契机？书中的案例，每每自我提问，如果是我，会如何处理？比如老褚想到用甘蔗渣做燃料，而我想的仅仅是，如何优化木柴和褐煤的采购，水平之高下可知矣。又想，最近的新闻，牟其中也出来了，但感觉完全不同。这是为人本质的区别。忽然相信，老褚最终选择种橙，是真正的回归大地啊。或许只有回归土地，可以让人平静灵魂。江湖风波恶，人间行路难，所幸还有真人生在里面。虽然不识，遥祝九十多岁的老褚从此平安喜乐。

28、读完周桦著的《褚时健传》，我在想，褚时健为何88岁了还在创业，与很多还没到退休年龄就想自己该休息了，该享受生活的人们比，他的人生难道注定就该是忙碌的吗？虽然每个人都有自己的生存方式，不管选择哪一种都无可厚非，但是不可否认，褚时健确实是与众不同的那一位，他的人生起起落落，可是，他的人生字典里从来没有“输”这个字，这就是褚时健的人生，一位不虚度时光的老人。褚时健的一生算是坎坷，早年丧父，少年时义无反顾地参加革命，却因反右不力被打成右派；年过半百后，他开始打造创利税近200亿的红塔帝国，说话如“圣旨”，被尊称“老爷子”，后却因贪污罪被判无期徒刑；因为年龄和身体的原因，褚时健不久被保外就医，开始专心种橙，直至84岁，他再次成为拥有35万株冰糖橙的亿万富翁。如今89岁的褚时健依然缔造着属于自己的神话。最近我也读了一些名人传记，特别是一切企业大亨的传记，如《乔布斯传》《世界因你不同：李开复自传》《万达哲学》等，你会发现这些传奇人物都有一种不服输的劲头，也或许正是如此吧，才会注定他们的成功。我一直觉得人生是没有输赢的。褚时健参加过革命，后来被打成右派，你说他输了吗？可是他能放平心态好好的耕耘土地。后来平反了，他开始打造红塔帝国，他成了烟草大亨，那可是令人艳羡的荣耀，褚时健赢了吗？迎接他的是女儿、妻子入狱，女儿狱中自杀，他被判无期徒刑，那时他已经70岁，褚时健输了吗？狱中的褚时健再次沉寂下来，4年后，他被保外就医，开始研究种橙子，由无期到改为有期徒刑12年，到刑满释放，到褚时健坚持10年完成大面积种植褚橙，再次成为受人瞩目的企业家，那一年褚时健84岁。如今褚时健已经89岁了，他还在经营他的褚橙，而且他再次成为亿万富翁，褚时健又赢了吗？如果说赢，我觉得褚时健其实赢在了他的坚韧。这本书中透露一个细节，就是褚时健被关进监狱之后，很多人经常去看望他，有送烟的，有送水果的，送烟的他不要，送水果的给狱友吃，当时让他负责图书馆图书借阅工作，他经常把别人送给他的钱放到一个书架上，他出狱整理这些钱时发现积累的资金有100多万。一个人在狱中还会有这么多人惦记他，照顾他，可见他是成功的，因为他从没有感受到人走茶凉的落寞，这些其实都是人生的一个过程，在这个过程中，你能感受到褚时健的坚毅不服输，也能感受到褚时健所散发出的迷人魅力。有些人对企业大亨有一种偏见，我也接触过一些成功人士，你会发现他们的脾气相当暴躁，经常会独断专行，甚至有些偏执，但是，接触久了，你还会发现，其实他们工作认真的态度，聪慧的头脑也并非普通人所能触及的。他们对职业的追求，对未来的规划，总会让你觉得遥不可及，而他们却把这些当做短期目标来实现，这就是成功人士与普通百姓的区分。对于我们来说，会一直觉得他们很累，很辛苦，然而这种品格又是成功路上不可或缺的。喜欢读名人传记的另外一个原因就是他们的成功之路不可复制，但是他们的一些闪光点可以复制。现实中你会发现很多人有权时前呼后拥，春风得意，可是一旦失去权利，立即就会成为孤家寡人，所以在任时，他们很懂得这其中道理，喜欢牢牢抓住手中的权利，以为这样就能成就自己的未来，其实苦苦经营的也许只是梦幻的泡沫而已。褚时健之所以一直可以做自己想做的事，还能成功，除了他自己的坚持之外，一定还得有人相助，而这些人才是他人生中的财富，在他的人生之中输和赢都不重要，重要的是在起起落落的过程中，他积攒了足够的能量，这些能量的储备才会让他东山再起，这就是出彩的人生。褚时健，一位传奇的老者。

29、1、本书商业书籍，很感人，真实，推荐！2、其他的一些管理类书籍，例如德鲁克的书籍也很好。还有国内实践派不错的书，大威的《管理效率3法则-10年沉思笔记》、宋新宇的《让管理回归简单》、大威的《管理效率3法则-10年沉思笔记》、包政的《营销的本质》。这是我最近看过最好的三本书。

30、值得一看。褚老的一生坎坷跌宕、谷底反弹、搏击无阻，扉页赠言“不闲着”，简直演绎了西西弗的神话。从打游击到搞土改，从右派劳改到救活糖厂，从烟草大亨到身陷囹圄，从国企到家族企业，近80岁始创褚橙。他相信美好人性与市场常识，大胆推行技术与工业化管理，使用现代农业方式严

控原料，以不浮躁的匠人精神潜心打造最优产品。褚老与王石走了很不同的两条路，后者为这家曾经的国企成功建立起现代企业管理制度。本书前半部分采访问谈记叙，玉溪卷烟厂部分采用专题，但领导力、企业管理与政治经济史的分析（如政企关系、国企改革与垄断行业）还得另有人去完成。传记体例与作者学识受限。

31、国庆假期，断断续续，用了三天时间读完，几点体会：一、国家政治层面洪流裹挟下个人的挣扎奋进褚时健的人生，从出生开始，他的人生每一个阶段性变化或转折，与现代中国社会宏观的重大趋势性变化直接相关。褚时健的一生，大致可划分为七个阶段：一是出生在1927年，这一年在中国现代史（在历史教材上的说法是“中国革命史”）上本就是一个值得纪念、发生了很多事情的年份。二是父亲的去世、家境的变化，较早的承担起家庭的责任（乃至为他后来强大的经营管理企业的才能奠定了态度和方法论基础），导源于抗日战争这一当时时代的主题。三是与至亲朋友一起，投身解放战争，扛枪打仗，到建国后很快成为年轻有为的地区领导干部。四是被划成右派，农场改造，ZZ新星星光不再，进而摘帽进糖厂，索性踏入企业经营领域。五是赶上经济体制改革盛宴，开始掌管玉溪卷烟厂，走向人生巅峰。六是明星坠落，因经济问题、更重要的可能是那些没法说的原因，锒铛入狱，妻离子散，虎落平阳。七是新平奋起，从糖厂旧地开始，以私营企业模式，建立自己的冰糖橙种植事业，重建声望，收获财富。在人生的每一个阶段，褚时健都自觉或不自觉的面临着社会给出的问题，每一次，褚时健都试图给出最好的答案。当然，很多事情上，社会大潮裹挟，强如褚时健，也只是大时代里的一滴水，随时可能被湮没无闻。二、企业经营层面的能力与功绩我想愿意读褚时健传记的很多人可能都是经济领域人士，因此对褚时健的经济管理才能展现过程更为关注。褚时健不论是管理糖厂、烟厂还是储橙，每一次都是成功的，这三个行业跨度很大，每次都能成功，这不容易。这种成功的原因，大致有如下几点：一是不参与ZZ而懂ZZ，与ZF部门保持良好沟通互动关系，获得政策、资金支持，必要时候可以直达高层。因为是国有企业，所以具有ZZ资源还是很重要的，否则寸步难行。其实，这种沟通互动与市场化的创业企业获得股东VC的支持、持续获得资金、引入更多资金的努力在某种意义上是有共同之处的，因为国企的股东代表就是政府及政府各级国有资管管理和经济管理部门。二是获得经营管理自主权，说了要算。当前很多国有企业，恰恰存在这个问题，一个总经理旁边有n多个副总经理，每个人上面都有人，总经理只好把主要精力放在搞平衡上来。船长不能真的获得船长的权力，那么这船也只能是开到哪儿算哪儿了。三是企业负责人必须懂业务。很多国企领导人，恰恰没有这个能力和积淀。褚时健做事很认真，磨刀不误砍柴工，无论糖厂、烟厂、种橙，都是十多年，都积累了很长时间的学习和实践经验，才把事情做好，当然有些情况下是有历史原因。开始不懂没有关系，重要的是有认真的态度和科学的方法，以及认真坚持的持续努力。四是必须做好产品。做烟，烟就得好，就得像万宝路看齐，延伸下去，就得有好设备、好的烟叶，就得加强管理，所有的经营管理行为，都是从打造一个好产品开始的，这是核心。私心想来，如果中国的奶制品行业有个褚时健，那么三聚氰胺事件或许不会发生——中国消费者海外购买婴儿奶粉应当令中国所有奶制品行业从业者感到羞愧，这个行业都应该为此感到羞愧自惭。五是利润导向。做好成本核算，把帐算明白。做企业的不挣钱，不能挣比别人更多的钱，就是没有做好自己的本分。包括每一次扩大再生产的巨大投入，每一次补贴，都是经过测算可以获得更多利润的前提下的有价值的投入。六是科学管理的一些必要方法，包括充分授权、奖惩分明、精细化管理（更多适用于当时当地的工业企业）。七是必须共享共赢。打动政府的是持续高速增长の利税，打动员工的是更公平、更多的工资与奖金激励，对烟草种植的农户的补贴，三合一后对烟草专卖局和烟草公司的利益的照顾，这些都是共享共赢的直接体现。三、人生经历方面的启示一是宏观趋势无法把握，但个人的事情必须做好。否则以后遗憾的机会都没有。褚时健虽然经历这么多是非非、大起大落，但是从他的经历来看，至少他该做的都做了，本人是没有什么太多可以后悔的。这就是对自己、对人生负责的态度。要认真做事，做成一件事。要么不做，要做就要做好，并且尽可能做大，小打小闹没意思。二是企业产权是企业经营管理的根本性问题。褚时健锒铛入狱，不论有什么原因，他所管理的是国有企业，他是国家任命的国家工作人员，这些是根本性的前提。颇堪玩味的是，本书的写作源于王石的力荐和协调，但没想到书成之际，王石本人也遇到了企业经济管理上根本性的大问题。褚时健被非常惨烈的逐出体制，但也在被动放逐中在64岁高龄主动寻找到了产权清晰的事业，王石今年65，在万科事件愈演愈烈的当下，若被放逐，将如何选择呢？是就此搁笔，还是像他所推崇的褚时健那样续写新篇章呢，让未来告诉我们吧。三是家庭很重要，人终究是要回归家庭的。人生一世，最终还是要获得内心的安宁与平静，而终老一身，终究不是绝大多数有正常情感的人所能够承受的。四是即使你不断的失去，也要不断的向前。曾经沧海

，亦可为水。过分沉湎过去辉煌的人这辈子就算交代了。人的神经，有的时候颗粒度要大一些，太过敏感与多愁善感的类型肯定经不住这么多折腾。五是时时积累，多积善缘。农场时救命的医生，储橙时期的支持力量，包括以前思考但是没有用到的一些思考、比如烟渣的用处，这些都是褚时健在自己能够发挥一些作用时，做出的积累，结下的善缘，在多年以后的一些人生关键时点，这些积累帮助了他。

32、传奇励志的一生，值得敬佩。书中有错别字及不确之处，还请再版时修订：1、正文P5第一行“诸”应为“褚”；2、P9第三段第四行“砸吧”应为“啞吧”；3、P173第一行“日工资”疑为“月工资”之误；4、P385最后两段收入1.012亿元，纯利润（率）50%，纯利润7071万元，明显上下文不符；5、P391第一行“同意”疑为“统一”之误。

33、看完这本传记和看完别的传记心情不一样，也许是褚时健先生的经历和我以前猜想的完全不一样。曾经也看过很多传记，那些名人通常是清晰地知道自己的目标在哪里，最终走向巅峰，而褚老的成功更像是被命运推着走出来的。乔布斯说过，在小时候能找到自己的兴趣点是非常幸运的，他自己就是这样的幸运儿。但对于大多数人来说，找到自己最擅长的事情，找到真正能给自己带来成就感的事情，需要很多摸索和尝试。褚老也是到了35岁才知道自己最擅长的事情是管企业，在这之前，他也不知道最有成就感的事会是什么。褚老的励志故事其实很简单：不管命运把你推向那里，专注地把每一件事做好就行了。人生中经历的所有事最后都能连起来，认真做过的事，会为以后提供经验上的帮助，褚老就是在以往的经验上加以学习，不断地把事情做强做大。购买烟厂的新设备，自种烟草，到后来的褚橙包地，这些决定不仅需要远见，更需要魄力，即承担可能失败的勇气。而我们却有太多害怕失去的东西，患得患失是大部分人不能有大成就的原因吧。王石说，看一个人的成就，要看他在谷底能有多大的反弹。褚老的人生大低谷有两次，一次是被打为右派，一次是入狱，小低谷就更多了。他迅速调整心态的能力确实让人佩服，良好的人缘也是让他一次又一次再站起来的最好精神支柱。在体制内，褚老不能选择自己的路，但他在能选择的范围内把事情做到最好。这或许就是褚老的人生信条，他知道这是金钥匙，因此即使快90岁了，他也丝毫没有改变做事的方式。最后，希望我们都能找到前进的动力和最有成就感的事，不抱怨不放弃。

34、读完《褚时健传》，我想到了诗人的一句话“风掀起夜的一角，老式台灯下，我想到重建星空的可能”。人人心中都有一幅关于理想生活的星空的模样，但大多数人的星空都会在某时被击碎，重要的是能否找到重建星空的可能。老企业家褚时健经历了无数风风雨雨，被怀疑、被污蔑、被判刑，脆弱过、动摇过、犯错过……但最值得人们记住的，依然是他寻求重建的勇气与智慧。1995年，褚时健还没来得及欢庆红塔集团的正式成立、关索坝工程也尚在轰轰烈烈地进行，政策的波涛就又一次将他拍入了浪底。褚时健的妻子、女儿被关押调查，罪名是“投机倒把”，在这个年代，异地买卖商品、从中赚取价格差也是违法行为，甚至会面临死刑。妻子被调查的原因是，她用烟换了几盆昂贵的五针松放在卷烟厂门口做绿化；女儿被调查是因为涉嫌倒手转卖香烟批条。褚时健因为妻女的入狱深受打击，比在文革时打成“右派”更糟糕的是，女儿在看守所中自杀了，只留下了两行字的遗书。关在同一看守所的妻子两年后才知道噩耗，而实际上女儿一直未坐实罪名。听到消息的褚时健当场崩溃痛哭，军人出身的他第一次在人前失控。企业会议上，外人都在悄悄谈论着褚时健，但褚时健没有提及自己，依然在谈未来企业的发展。之后一年他工作照旧，只是一直熟悉厂长的工人们觉得厂长变得沉默了，走路也缓慢了。1997年褚时健被正式关押调查。1999年，他一直以来建设的星空彻底成了水中的碎影——他因贪污了百万钱款被判处了无期徒刑，而他出任玉溪卷烟厂厂长扭亏为盈，为国家贡献的利税是991亿元。黑色幽默的是，减刑出狱不久，身处低谷的褚时健莫名其妙地就收到了四百多万元来自朋友们的匿名汇款。2001年，因为糖尿病和年老，褚时健被狱方特别关照。虽然保外就医与假释让他有了更多自由时间，但赋闲的无味生活对来说褚时健实在难以忍受。后来万科集团董事会主席王石见褚老时，褚老已经承包了两千多亩橙园，王石问什么时候可以挂果，褚时健说四年后。四年后的褚时健已经八十岁了，是耄耋之年了。令人钦佩的不仅仅是褚时健身处低谷仍坚韧不屈的性格、乘风破浪的勇气，更是做事脚踏实地、追求质量的工匠精神。减刑后的褚老于2011年被释放，他再一次一心一意地将自己投入到了工作当中。哀牢山的土地真正成为了褚老播种新星空的地方。但褚老并没有一开始就下地埋头苦干、因循守旧，而是希望将这些橙地像美国农业一样标准化、规模化管理。枝桠的裁剪时间、施肥深度、杀虫时间、种植密度……种植橙树的方方面面都被褚时健事无巨细地记录在了手册上，新招的农民甚至需要几个月的时间来学习。而在种植业上平地起楼台，销售历经波折，不过好在打开局面后，“褚橙”市场反响很好。褚时健做事认真的态度在他早年就有所体现了。年少时褚

时健家中需要酿酒拿出去卖，酿酒时他就开始琢磨如何提高出酒率。老资格的酿酒师傅告诉他冬天酿酒要关门，他猜测是为了保温，于是除尽了锅下的污垢，提高导热性；又仔细计算投入的原料与产出的酒的比值，摸索出规律……没有过太长时间，别人就称赞他酿的酒比酿酒师傅的还要好了。除了酿酒以外，在红军中组织群众工作、使玉溪卷烟厂从亏损变成亚洲第一大卷烟厂，各种各样的大小事情上褚时健都表现出了认真踏实的态度与过人的聪慧程度。无论是面对打击时顽强拼搏、重建星空的精神，还是认真做事的态度，无疑都值得我们学习，但这样的东西虽然正确，却大而无当，让人落实到具体细节上实在令人难堪。可是，《褚时健传》的好处在于，它面面俱到地详述了褚时健从年少到年老的全部生活，你会看到这样的细节——褚时健听闻从海外归来的儿子打算在小城开办电影院时，未置可否，而是拿出纸笔与儿子仔仔细细算了一遍成本利润。褚时健已然成为了一个传奇。这个传奇依然正在哀牢山上耕作着他的星空。

35、一棵参天大树，高耸入云的主干自然令人仰止，但疏影横斜的枝节也各有趣味。这本书最有趣的细节，是在褚时健成长的各个时代，在褚时健个人之外，关于时代的一些细节记载。摘录一些。40年代中期【龙渊中学学生中也不乏国民党高官的子弟。褚时健记得自己班上就有国民党五大主力之一第五军的军长邱清泉的儿子。1945年蒋介石武力改组云南省政府派出的部队就是精悍的第五军。邱清泉的儿子曾经因为体育比赛和同样牛气哄哄的南菁中学学生起冲突，呼啦啦招来父亲第五军一个排的军士，开着吉普车在学校操场助威，让同样参加篮球赛的褚时健大开眼界，对社会又多了一分了解。“其实那个年代的官家子弟，并没有太大架子，打架的时候并不多。”褚时健说。】【这所学校（西南联大）几乎聚集了中国当时自然科学和社会科学的顶级大家，昆明一时人文鼎盛。这些大师们面对国难，不仅要度过自己的生活窘境，同时还要担负思想启蒙和文化传播的天职。著名教授、民主人士闻一多在昆明期间，一直不惧政府压力，为民主呐喊；抽空还要在家挂牌营业，刻章以赚取家用。那时有同学拉着褚时健去找闻一多刻章：走吧！是闻一多亲自刻，管它用不用，起码能做纪念啊！】40年代末期【“革命不是请客吃饭”，这句后来被当作戏谑之语的话其实是一句地道大实话。当时的游击队生活，有着难以想象的艰难。作为群众力量，自卫军、自救军等游击队缺乏作为军队的基本素质，很多人其实不熟悉刀枪充斥的战争，而他们面对的对手，是国民党正规部队：国民军的八军和二十六军。而且从装备上而言，国民党军队也成熟太多。“国民党老兵油子枪法很准，一打一个准。他们出一个营，特别是晚上打仗的时候，我们就吃不消了。”褚时健说。打了几次仗后，褚时健得出经验：对方第一枪响后，如果幸运没被打中，必须马上躲起来，否则第二枪肯定中招，因为对方已经即时判断出你的位置了。】【我和我的堂兄弟们当时坚信只有共产党才能救中国，尽管我想象不出社会主义会是什么样子。我们都认为跟着共产党才有出路，所以眼前的苦并不算得什么。跟着共产党，风险是有的。不过不管了，我们都相信解放后就好了，一切都会好了。】【我告诉他们（老乡），跟着共产党才有饭吃，等以后解放了，楼上楼下住，有电灯有电话，享不尽的福气，那就是社会主义。不跟着共产党，进入不到社会主义。】50年代【有些干部征不到粮，认为老百姓有意对抗新政府，结果就把部队的强硬作风摆出来，将不交粮的农户吊起来进行惩罚，一些干部甚至还动手打人。】【“让农民认账。”这是褚时健征粮的基本原则。征粮的政策是田多多征，田少少征。他的方法是，白天叫上农民代表一起到田里去看看，量量，晚上回到村里和农民们一起开会商量要交的数量。“我知道农民的心思，谁都想少交一些。”结果可以预料，报上来的田产数量都少得离谱。褚时健也不着急，坐下来和农户一起抽上水烟，慢慢说话：“老倌，你这个数就不合了。我也是农村人，你说这一亩地只有300斤粮食收，哪个都不信。这一亩田，大小八九百斤粮食是有的，我让你全部都交，就是我不合适了。留你全家的口粮，你拨拨算盘，一亩交个700斤总合适吧？农户说不出话来，知道这个小褚干部了解情况，说得也合情合理，自己家毕竟也留了粮食，所以一般也就同意了。“好了好了，你样样都搞清楚了，骗不到你，交了交了。”】【在“减租退押”和“土改”这两场运动里，地主阶级是“阶级敌人”的身份，是镇压对象。正因为此，文化水平、出身各异的干部们在执行中央的“减租退押”和“土地改革”政策时，出现了堪比战争时期的你死我活的刺激场面。抄家，吊打地主、地主不堪折磨自杀身亡的事情频繁发生。褚时健的做法不一样。“共产党的干部不能走到这一步。基本人性我们还是要有的。”】【教首长跳舞是解放初期许多国家单位的休闲例排节目。革命队伍里不少年龄或大或小的领导们，因为长期在战场没有机会放松自己，自然也就不会跳交际舞。解放后，和平生活到来，各国家单位都贴心地安排周末舞会，让有文艺特长的年轻姑娘教首长们跳舞，还借此促成了不少革命姻缘。马静芬（后来的褚时健夫人）这才知道为什么学校会把自己招来当老师，大部分原因应该是会跳舞。还是 一名文工团女兵。但是，她自己的安排是周末政治学习后就回昆明的家，呈贡到昆明也就是一

趟火车一小时的车程。她常常请假学校领导非常不高兴。】【褚时健无法接受这么大的“右派”比例，按他的一贯作风，心里不理解的事情一定要同上纸领导汇报。于是，他将内心的疑虑向行署领导说了出来：“比例太高了！中央的指导意见是5%，现在我们这里都已经超过20%了！”但领导的想法和褚时健不一样：“还有的地方比我们高嘛！”褚时健不语，沉默良久。领导有些不耐烦了：“我们一定要拥护中央的决定。你可以把比例降下来，但后果你们也要考虑考虑。”60年代【大概经历过那个时期的人都记得，每每所谓“最高指示”下来，经常半夜一两点或两三点的时候，突然高音喇叭就响了：“最高指示最新一条……”然后全体人都要起床，满街跳忠字舞。褚时健记得那此已经狂热到失去理智的人，“从这个村跳到那个村，半夜三更，像疯子一样”。“这算国家对对社会做好事吗？”他经常在心底问一句。】70年代【褚时健正在努力做女儿工作的时候，又传来一个不好的消息，学校政治审查褚映群的档案时，说褚映群因为是“右派”家属，有家庭出身问题，审查不合格，不能去读大学。褚时健愤怒了，“文化大革命”都结束了，难道还要来这一套吗？！他找到县委书记，问：“只是因为出身不好就不能上大学，学校政审是不是真的要认真到这个程度？难道现在中央政策上说了考大学要搞政审吗？”县委书记并不知情，查问下去，褚映群才拿到了从大学里发出的录取通知书。】80年代以后，褚时健位高权重，接触的事情层面更高，这本书里这个时期就没有类似的细节上的有趣记载了。这本书并没有把玉溪卷烟厂的大发展、褚时健个人八九十年代的大起伏和经济改革大形势的冷热结合起来，做应有的探讨。美中不足。这也是这本书遗憾的一点，当然这完全可以理解，因为这毕竟是一本个人传记，而不是经济事件复盘分析报告。

36、1、老褚一心想着有事做。不管到哪里，都要找事做。做事认真、努力，喜欢琢磨，寻找事物发展的规律。热爱创新，不断提高生产效率，把工作做好。2、老褚工作中擅于运用经济手段让参与各方都获益，从而提高工作积极性。3、老褚热爱生活，不管被打成右派，还是入狱，都不放弃希望，乐观向上。生活中钓鱼、游泳、种橘子，既改善生活，又陶冶情操。4、老褚对一件事有七八成把握，才会去做。这样做的时候自信心足，容易成功。5、老褚很善于算经济账，做一件事一定把收入、成本、效益算的清清楚楚，从最基础的底层开始算。6、老褚对技术的追求是无止境的。他喜欢技术水平高的生产设备、先进的生产流程，用于提高生产效率。7、老褚懂得官场“政治”。虽然不擅于言谈，但是总是从对方利益角度出发，说服对方，让对方为自己的目的做事。8、老褚的不足，不顾家，只忙于自己的工作，不照顾老婆。

37、唯大英雄真本色，最近在学习公司战略和风险管理这门课，老师讲到一个优秀的企业可以带动上下游，通俗一点的解释就是一人得道，鸡犬升天，这个词是贬义词，但是我想赋予它新的意义，在褚时健带领的红塔山下得到了完美的诠释，真正的做到了所有的利益相关者都得到了最大的好处。读书的时候我总是会不自觉的想起一个故事，故事的大意是企业挣了100元钱，是拿90元给职工，还是拿10元给职工，两种做法带来的经济效应是完全不同的，放在老褚身上，不用说肯定是第一种，长远的眼光不是每个企业家都具备的，对生活的不反抗和坚韧的精神让他可以经历文革，经历从巅峰衰落而不消极，这种生活态度太让人羡慕了。也许是我的一厢情愿，我总是愿意把这种品质和他朴实的性格联系起来，和农民亲近，积极改善完工生活和家人生活，对技术的热爱，对品质的追求，用战略上术语来形容就是质优价廉。

38、一个人如果庸庸碌碌地活，我相信是不会有什人生经验的。回想这么多年来，我自己做得最问心无愧的就是：没有庸庸碌碌地生活。——褚时健——褚时健1928年生，到今年已经88岁了。不说前半生跌宕，只说他在耄耋之年创造了名动天下的“褚橙”。人说他不服老，其实我觉得不是，对于褚时健来说，年轻和老只是年龄上的差别，做事踏实认真的心态却从没变过。原文：#烤酒褚时健家的酒坊不大，一间房，一个灶，120多个用于发酵的瓦缸，每次用700多斤苞谷。对于一个烤酒师傅来说，这个规模实在很小，但对于十五六岁的褚时健来说，要酿出酒，不容易；要多酿一些酒，更不容易；要酿出又多又好的酒，大人都觉得难。“我从小就是这样，做什么事都要做好，下河拿鱼要比别人拿得多，烤酒我也不输人。做一件事，力气一样花，马马虎虎地做力气就白花了，认真总是没有错。”传统方法烤苞谷酒，分几个步骤：泡苞谷、蒸苞谷、放酒曲发酵、蒸馏、接酒。泡苞谷是力气活儿，褚时健要自己一个人把700多斤苞谷一袋一袋扛到酒坊水缸边，母亲帮忙把苞谷全部用水泡上。十五六岁的少年，几百斤麻袋扛下来，已经累得不行了。但活儿还得紧跟着做，苞谷泡到发软，吸足水分后，到晚饭时分，就该上甑子（西南地区特有的一种蒸具）蒸了。蒸的过程看似简单，无非是在火上连续蒸上十几小时，等到苞谷开花就可下锅。但这简单的环节却是能不能烤出酒的前提：蒸十几小时，柴锅里一直要有水，灶里一直要有柴火，所以必须有人一直盯着，否则水会烧干，柴

火会烧尽。水烧干了苞谷就糊了，没原料烤酒了；柴火烧尽了苞谷不熟，也烤不出酒。而且蒸到一定时间，还需要把苞谷搅拌搅拌，不然受热不均匀。以前是父母和师傅轮流守着灶火，现在只有褚时健一人对付了。通宵不睡显然不可能，但睡又很容易睡过头，万一水干了怎么办？褚时健知道，水一干苞谷一糊，自己和弟弟妹妹的学费就没了，家里的开销用度也会大打折扣。所以他要想办法。在最开始蒸时，他仔细算了一下时间，一锅水从添进甑子到烧干，大约要两个多小时。于是他尝试着在加了水、添了柴后就在柴灶边靠着墙浅睡一会儿，灶上稍有动静，他立即就醒过来。如此三番几次，褚时健形成了自己的习惯：只要甑子上蒸着苞谷，他在灶边睡到两小时左右，一定自己醒过来。“心里有事，不会醒不过来。”褚时健说自己自从烤酒，从来没有把苞谷蒸糊过，这个连村里同样烤酒的大人都做不到。母亲也觉得大儿子神奇，半夜曾经悄悄走到酒坊看儿子，见儿子有模有样地在添水加柴，灶上的甑子徐徐冒着白烟，做得比以前的师傅还从容，她才彻底放了心。“我和我妈关系好，她很了解我，所以一直对我很放心。”褚王氏自己也守过酒坊，知道其中的辛苦，但她从来不对儿子说过多担心或交代或安慰的话，这大概就是母子间的默契。褚时健对生物钟自如掌控的本事一直到80多岁后依然没有减弱，他的孙辈都知道，如果第二天和爷爷约好几点一起出发去某地，最好提前一小时就到约好的地方，因为爷爷只有早没有晚的时候。而且，他从不用闹钟。“我自己脑子里就有个小闹钟。”耗精力的蒸苞谷过程完成后，就是考技术的发酵了。蒸好的苞谷拌上酒曲，均匀地放到发酵箱里，密封后就开始发酵，发酵后放进瓦缸里糖化，最后蒸馏出酒。发酵的过程最重要，出酒量多少、酒精度的高低全在这一环节上。三伯家的师傅教了褚时健怎么发酵，但在褚时健看来，这事可以做得更好。师傅提醒他发酵时要关门，他琢磨着这应该是温度的问题，因为夏天和冬天的发酵情况不一样，而且在冬天时，他观察靠近灶火边的发酵箱发酵程度总是好一些。酵母菌长得好，出酒率就高。瓦缸糖化过程也一样。靠近门边的瓦缸糖化结果总是没那么理想，出酒率要比靠里的瓦缸少20%~30%。几次下来，褚时健开始用自己的方法。他把灶台里烧剩下的还留有余温的柴火装在破铁盆里，放在远离灶台的发酵箱下面和门边的瓦缸边上，使环境温度一次性升高。结果非常明显，别人家三斤苞谷烤出一斤酒，褚时健总是两斤半苞谷就烤出一斤酒。而且他在冬天基本上也能做到和夏天差不多的出酒率。特别是每年春节过后，旧历二三月，气温上来后，褚时健两斤苞谷烤出一斤酒，比平常要多15%。“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。”教他烤酒的师傅很不明白，为什么同量的苞谷，石柱烤出的酒总是比自己的多？村里的人开师傅玩笑：“你还蒸糊过苞谷呢，人家石柱糊过没有？”褚时健一直念着这个师傅的好。到年老的时候，褚时健每次从玉溪回老家华宁，偶尔碰到已年迈的师傅，还会给他几千元钱。褚时健也不说为什么给，师傅也不问，只是默默收下。褚时健酿的酒不仅出酒量比别人大，质量也好许多。他形容自己的酒是：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。”“我烤酒是当一个劳动力来用，要给家里挣钱的，不能随便搞搞。”烤酒的过程中，褚时健还会随时用本子把一些数字记下来，比如700斤苞谷原料，大概要烧1500斤柴火，两斤半苞谷大概出一斤酒，苞谷大概合算多少钱，柴火多少钱，酿出的酒卖多少钱，花多少钱请小工挑到集市，他都一笔一笔记好、算好。大概当年认真，即便年过80岁后，褚时健还清晰记得这些数字。“搞物质生产，就是消耗要低，质量要好。成本核算和产品质量都非常重要。不管什么事，你要先搞懂才做，不懂的事，先向别人学习。不然你亏本了都不知道为什么。”烤出酒来还要去卖，距离村子2公里多是比较大的禄丰车站，那里人多，酒好卖。但因为三伯家也在那里卖酒，褚时健母亲说担心两家斗气，就让儿子挑着酒到14公里远的一个小车站去，小车站的集市每四天赶一次集。最开始母亲和儿子一起去卖，两人轮流挑担子。但家里事情太多母亲实在脱身不开，几次之后褚时健就独自一人去，有时实在太累，就花点钱请个小工帮忙挑到集市上。母亲最开始还是担心，总问东问西，后来看褚时健虽然不出声，但从不出差错，也就放心了。“回家掏出钱袋子，让我妈数数钱，她也就明白了，放心我了。”做什么事都琢磨一下，这是褚时健从小的习惯。每次挑酒到集市，他都会根据上一次卖酒的情况，调整一下这一次带的数量。每次他都会带得比预计卖出量稍少一些，他的理由是，“东西少，大家喜欢抢一抢，这样卖得快，下次人家还等着我的酒”。每每卖到最后，酒的成色不太好了，褚时健会敲敲酒缸。这是他的又一项本领，只要缸里有酒，他敲一敲就大致能知道酒的度数了。一般酒卖到剩下一两斤了，褚时健敲敲酒缸，听出酒的成色不太好了，就会马上把价格往下降一降。“褚家老大，五分钱卖不卖？”“卖了卖了！”半卖半送，挑去的酒迅速就卖完了。“酒卖完了，人家都说我公道，下次又买我的。”烤酒这件事大概是褚时健对于少年时期的回忆中最美好的一页，因为烤酒，因为烤酒过程中获得的成就感和快

《褚时健传》

乐延续至今，甚至让他淡化了当年父亲离世的凄惶和在乡村生活的苦楚回忆。也是因为烤酒，让褚时健开始了解自己：做事、把事做好，就会快乐，就会有成就感。——烤酒这件事有个硬指标：15岁的褚时健要通过烤酒挣钱赚弟弟妹妹的学费。在这件事不得不做，或者说这是当下最快能获取报酬的工作情况下，褚时健选择“做一件事，力气一样花，马马虎虎地做力气就白花了，认真总是没有错”。当正式开始接手这项工作时，褚时健先按照已经有的制造规律，熟悉后开始思考、琢磨逐步改造，第一个面对的问题是半夜需要多次醒来看着炉灶，所以褚时健培养了“对生物钟自如掌控”的超凡自制力。在调整制造的过程中，褚时健学会了“随时用本子把一些数字记下来”，将生产过程的指标和原材料和投入产出比例数据化，便于日后分析优化。烤酒制成后，褚时健学着“根据上一次卖酒的情况，调整一下这一次带的数量”。不仅如此，在和人打交道的时候，褚时健会依据酒量的剩余随时调整售价，当“听出酒的成色不太好了，就会马上把价格往下降一降”，半卖半送的博的好口碑。——烤酒经历中，褚时健以15,6岁的年纪展现了其商业天赋，以“起因——定位——开发——测量——认知”佐证：起因：维持家中生计（硬指标）定位：喝酒的人（目前已有基础的技能）开发：烤高质量的酒，赚到好价钱（质量）测量：在烤酒过程中调整烤酒温度、酵母、环境等因素（思考/数据分析/ROI核算/自制力）认知：通过火车站的售卖，获取用户反馈（口碑营销）在整个环节的循环当中，褚时健一直的起因和定位从没变过，所以只需要维持高质量的开发（烤酒）就可以获得稳定的正反馈。如果褚时健能在后续的过程中引入“信任状”及“产品属性延展”等品牌打造的概念，或许还可以成为当地的“独一份”。即算如此，褚时健对于品质的追求和强悍的自制力已经是常人难以企及的。在文中后续的糖厂、纸厂、烟厂、种橙等从业过程中，褚时健始终没有忘记当初烤酒的那些优良品质，我想这大概就是褚时健能把手头上的事情都做好的秘诀所在吧。

章节试读

1、《褚时健传》的笔记-第1页

关于死亡：

1、1943年父亲去世，那年父亲42岁，褚时健15岁，家里还有6兄妹。

死，真的会改变很多东西。

死，意味着永远的离开，意味着你本来正在做、应该做的事情再也没有办法做了。

有些人本来可以因为你活着，可以生活得平平静静，但是死亡会让这个平静永永远远丧失掉。

对于家人，对于亲人，活着就是一件好事。

活着的每一天，把每件事情都做好，尽好自己的每一个责任，就不白白过这一生。

不要去想太多死亡的事情，它来或不来，谁也控制不了。

2、1949年，褚时健正式成为军人。

我当时脑子一片空白，人生第一次感受到“死”距离我很近，随时随地都有可能死，也随时随地都有可能生，真的是生死一线间。

把每一天都安排好，就是对人生负责任，想的太多，没有任何意义。

2、《褚时健传》的笔记-第1937页

别人要打倒你你控制不了，但自己可以做到不把自己打倒。

3、《褚时健传》的笔记-第54页

一个人生命中最大的幸运，莫过于在他的人生中途，即在他年富力强的时候发现了自己的使命----茨威格《人类群星闪耀时》

4、《褚时健传》的笔记-全文：关于妻子马静芬

1、即便已经年过80时，她身上依然保持着年轻人甚至是少女的特点，一是眼神：利落、简洁、甚至严厉。二是腰板：依然笔直。

2、经历了日军对云南的大轰炸，对于那个年代的女孩子，时代给她们留下了很多冰冷的回忆，在性格中，自然也就有了很对坚强。

5、《褚时健传》的笔记-第232页

只是历史不容回头和假设，发生的就是合理的真的是时势造英雄没有普天柱和朱奎的帮助就没有玉溪卷烟厂的巨大成功，没有这两位政治大碗的帮助，褚时健的很多宏伟愿景只能是愿景。感谢改革开放，这30多年的巨变，都源于邓小平的尝试，每次想到这个都忍不住想流泪，毛泽东打到了帝国主义，赶走了列强，邓小平却带领着13亿人口走向富强，经过30多年的努力，我们终于可以在如今风云多变的国际环境中，保护人民，坚决主张自己的领土主权，这是很多人努力的结果，希望我的国家繁荣昌盛。

人情练达即文章，曹雪芹的红楼梦，这部文学经典，我只是看了看插画版，还没有认真读过，不知道什么时候才可以拿出来静下心来，认真读读。工业化的标准让所谓的“靠天吃饭”变为靠科学吃饭云

《褚时健传》

南玉溪的人民是幸福的，早在1991年之前，他们就有一位优秀的企业家，懂得了工业化，解决了“靠天吃饭”的问题，这样的格局，真的不是坐在办公室就能想出来，真的通过观察，比较，反省才能做到。而20多年后的我的家乡，到现在都还在靠天吃饭，这就是差距，古时候，得中原者得天下，如今，中原反而是最落后的，我辛苦了一辈子的父母最开心的就是雨水充足，五谷丰登。企业家的格局真的很重要，多么希望河南也能出这样的企业家，带领广大的河南农民走出一条富强之路，现在的视频完全问题这么多，为什么就是不出来一个褚时健式的人物？农村越来越多的留守儿童，也成了社会问题，如果国家多想农业倾斜一点，让农民在家里也可以挣到钱，又有谁愿意背井离乡，至少我知道我父母亲不会，他们一辈子就喜欢干活，闲不住也喜欢干农活，父亲和母亲给予我最大的品质就是朴实和正直。土地大概是这个世界上最能诚心回报诚心的实物这句话说的真好，我也很喜欢亲近土地，如果有一个我爱的也爱我的人，我愿意和他一辈子日出而作，日落而息，下雨天可以看看书，聊聊天，平淡生活。

6、《褚时健传》的笔记-全文 关于做事情

1、1943年父亲去世，作为长子的褚时健担起了家庭的重担。

烤酒坊：

- (1) 做一件事，力气一样花，马马虎虎地做力气就算是白花了，认真总是没错的。
- (2) 搞物质生产，就是消耗要低，质量要好。成本核算和产品质量都非常重要。
- (3) 不管什么事，你要先搞懂才做，不懂的事情，先向别人学习，不然你亏本儿了都不知道为什么。
- (4) 做事，把事情做好，就会快乐，就会有成就感。

2、做任何事情，都要会观察、会总结、找规律。

3、1958年，被划为“右派”。

踏踏实实，心平气和地接受安排，认认真真地去做事情。

心里要有谱气，不然什么事情也做不好。

思想上压抑，身体就容易出问题。

别人要打到你，你是控制不了的，但是，自己可以做到不把自己打倒。

4、征粮组组长：

(1) 什么事情，都要站在对方的立场上考虑，跟别人商量事情，把双方的利益摆平，话就好说了。

(2) 做事要做实事，说话要说实话，大家就会信任你。

(3) 事情公平了，利益平衡了，大家心里就舒服了。

(4) 留点余地，心慈一点，善一些，对大家都好。

5、要做成一件事事情，就不许让各方面能够利益平衡，都能从中获利。

适当让利，常常会获得更大的利益。

7、《褚时健传》的笔记-第165页

我天性不是这样的人，我从来不混日子。我们十几岁就参加了革命，为的是什么？总不能违背

《褚时健传》

自己最初的想法。而且，我总觉得既然让我来管生产，我就应该把这个糖厂搞好。如果年年完成税收，利润年年增加，县上心里有数，政策给我放宽一点，我还能继续更好地工作。

我这个人其实是手艺人心态，总觉得国家有个平台给你做，怎么都得把它做好，不然心里过不了自己这一关。而且那时候我总认为，“文化大革命”应该搞个几年也就结束了。

我还是天真了，哪里想到“文革”持续了10年。

8、《褚时健传》的笔记-第1112页

1945年8月，日本投降，抗日战争结束，终于驱逐了鞑虏的中国却没有得到安宁，全国学生爆发了“反独裁，要民主”的运动。而国共两党国为无法取得共识，内战一触即发，全国陷入一片混乱之中。

9、《褚时健传》的笔记-第326页

总要做点什么

从走出监狱那天，褚时健就打定主意要做点事情，尽管他的“监外执行审批表”上写着他的病情是：糖尿病、原发性高血压II级、陈旧性心肌梗死。他已经离不开胰岛素，药片也一天不落地必须吃。但他还是坚持要做点事情，一方面是他天性中的闲不住，每天无事可干让他浑身更不自在。马静芬说，如果没事可忙，褚时健能在家里楼上楼下来回十几趟。另一方面，也是不甘心，在玉溪卷烟厂发展到巅峰的时候他被拽下领军人的位置，心里还有许多宏图没有完成。这些宏图最核心的内涵当然就是人生的“成就感”。褚时健的人生大部分时间都伴随着这三个字，这是对他能力的认可，亦是他的精神支柱。他需要通过做事，重新找到自己的精神支柱。

10、《褚时健传》的笔记-第3页

做事，不闲着。成功、财富都是顺带的结果。

11、《褚时健传》的笔记-第10000页

我们为哪样亏损？因为成本核算没搞好。

褚时健是一个非常迷恋技术的人，在他看来，做企业最根本就是要把产品做好，产品做好的前提之一就是要有技术保证，否则什么赚钱、为国家做贡献都是空谈。

作为一个企业领导，你不懂技术，光会管人不行。

做企业的人不管利润，不管企业前途，不管职工生活，不如回家卖红薯。

治大国如烹小鲜，小事料理得好，大事才有本事料理。我一直相信这个道理。

一个人，别人把你打倒不要紧，总有事情是自己控制不了的；但自己不要把自己打倒，不然就是真的是彻底倒了翻不了身了。

褚时健曾经一再说自己的一个观点：一个工厂领导，如果不懂技术，不了解工艺的特点，那么即使能力再强也只会盲目指挥。“业务一定要好”。

做过了你就知道原来可以，你不做就永远都不进步。

《褚时健传》

我从来都相信用人不疑，彼此建立信任很重要。你对人有个基本判断，大方向没有问题，具体事情就不会出格到哪里去。

要建立某一种制度，总是要经历各路人的不接受，关键是你自己想好了就要坚持。一旦制度确立，以后的事情就好办了。制度还是非常重要的。

没有一个良好的激励机制、奖惩制度，人的积极性发挥不出来。

不要看人说话，要看事说话。

产品的第一要素是质量，第二要素还是质量，第三要素依然是质量。

做企业的天职就是要赢利。

农作物这个东西，最能反映人的做事风格，你尊重它的生长规律，按规律办事，认真对待，一定会有好回报。

他对于奖惩是这样看的：如果你惩罚了一个员工10元钱，那么就应该找另一个理由奖励他30元。

消费者为什么爱名牌？是因为爱名牌高高在上的质量。

我们搞经济的人会先问一问成本多少，不问成本多少，利润多少，最后市场会把它灭掉。

一个企业家起码要具备两种能力，一是引导自己的能力，二是帮助他人的能力。

管人不在表面上，你要自己内功过关，自己在业务上成熟，才能服众。

管理员工，自己业务要强，不然人家给你考试，三回两回你被考倒了，就不好管理了。

人哪，没有希望就没有人生乐趣。

你要做管理工作，首先生产业务就要熟悉，不然话说出来都不对路。

规律就是规律，一定要服从。无论做什么事情，人哪，都要有一颗敬畏心，自然规律、市场规律都要遵守。人当然要努力，要全力以赴达到自己的目的，但同时也要实事求是，走得两步，停下来想一想，以后的路才不会走错。

衡量一个人是否成功，要看他在谷底反弹的高度。

12、《褚时健传》的笔记-第307页

“调查就调查我，你们莫搞我老伴儿了。”褚时健有一次几近失控地对调查人员说。

但任何人都看不出他心情的起伏，他不对任何人讲，也没有什么人敢问他。那个时候那种情况，人与人之间的屏障似乎不可逾越。但如果有家人在身边，也许又会有些不同。但褚时健恰恰没有，儿子褚一斌远在东南亚，听说家里出事，好几次买好机票准备回国，身边的朋友几乎要把他捆绑起来才拦下了他。即便褚时健，这时也不同意儿子回来，伤痛，不敢再有第二次。孙女褚楚和妈妈生活在广州，褚时健每次到广东出差都会去看看小孙女，但现在也有心无力了。最让他难过的是圆圆，在亲戚家暂住的外孙女已经10岁。家里的一切，其实她都懂了吧？

褚时健每每想到这些，只能在家中沙发上静静地坐一会儿，让自己平静下来。1996年中秋，马静芬

《褚时健传》

已经被带走一年。律师马军去探望褚时健，楼下司机小丁和小丁的爱人在看电视。马军走上楼，刚进门就心酸不已，褚时健独自一人半躺在床上，卧室里的电视开着，他显然没看，也没睡着。马军军人家庭出身，本也铮铮铁骨，但那一刻，他只想流泪。

13、《褚时健传》的笔记-第47页

见贤思齐

西南联大在当时的昆明有着独特的地位，作为国内一流学府的组合，它在非常时期突然降临昆明，学识渊博的教师、资质过人的学生，给这座传统、封闭的西南小城注入了进步、先进的强心针，战时昆明的面貌甚至因为这所大学而变得不一样。

“褚时俊，你堂弟带的这个萝卜实在太好吃了。你们云南怎么还产这么香甜的萝卜？”褚时俊的大学同学吃着褚时健带给堂哥的用羊奶做的乳饼，大为惊叹。褚时俊大笑：“是啊，因为我弟弟太厉害了，他能把萝卜变成乳饼。”在褚时健的眼里，堂哥和他的同学们都不是一般人：超出一般人的聪明，又比一般人多出好几分书呆子气。

褚时俊是褚氏家族里的大哥，自小就聪慧懂事。高中毕业参加西南联大招考，昆明地区七八千人参考，只录取了两个人，他就是其中之一。而且他学的是工科的机械专业，这一点尤其让褚时健羡慕。有一个星期六，褚时健放学后过去找堂哥，正碰上褚时俊在画图纸，老师要求把火车头的零部件及组合构造全部画出来。褚时健住在堂哥宿舍，看见他一直画到凌晨一两点。一看图纸，精致细密，标注清晰，字迹也非常清秀，褚时健很感慨：“大哥你太有水平了。”

14、《褚时健传》的笔记-全文 关于教育和环境的关系

有关教育：

1、矣则，在彝族语中是“小小的”意思，褚时健就是出生在这样一个小村里。矣则村的后面有一条铁路，精密铺设的铁轨、精简有序的管理，无意中成为了褚时健早期的一种教育：生活中的先进和品质。所谓“见识”，无非就是见过好东西，然后能够判断什么是好东西，进而能够做出好的东西。

2、她母亲的好心眼在村里是有口皆碑的，她明知儿子往外拿钱去救济困难的伙伴，也明知家里的钱也并不多，但也装作不知道，她对儿子一直都很信任。

3、儿时，他和小伙伴们在河里捉鱼，在铁道上玩耍，是大自然给予了他生命最初的灵气和领悟。

4、1944年-1948年，昆明，他人生中的第一个转折点。

西南联大因为战争迁往云南昆明，几乎聚集了中国当时自然科学和社会科学的顶级专家，昆明一时一文鼎盛。

教授们敬业的教学，让孩子们对学习有了很大的积极性，对知识的兴趣也被激发出来。

褚时健在最黄金的年龄，见了较大的世面，结识了许多精彩的人，从一个懵懂少年变成了一个有思想的青年。

5、16岁的来到昆明求学褚时健给自己改了名字，“健”：天行健，君子当自强不息。

6、好习惯的养成，刚开始时时痛苦的，但是养成后便获益很多。

褚时健一直保持着一个好习惯：阅读。无论在任何一个生活阶段，他在睡前都要看几十页书。

7、小时候的经历，无论是好是坏，都会给以后的人生带来很大影响，责任心会促使我们担当很多事情，性格上也修炼了很多。

8、关于人性：

无论什么时代，基本人性都还是要的。

对于人性的理解，有从母亲那里继承的善意，也有从昆明读书期间领悟到的人与人之间的诚挚和公平。

9、良善的环境激发人的美德，充满恶意和怀疑的环境则把人的负能量引发出来。

10、无论什么时代，成就感都是最大的快乐之源。

15、《褚时健传》的笔记-第189页

要建立某一种制度，总是要经历各路人的不接受，关键是你自己想好了就要坚持。一旦制度建立，以后的事情就好办了。制度还是非常重要的。

16、《褚时健传》的笔记-第393页

我脑子里从来没有过退休的概念。2001年从监狱出来后，周围的亲戚朋友帮我安排了如何休息养老的生活，但我过不来那样的生活，我不做事不行，天生就爱忙。考虑过好几个行业，最后还是决定种橙。一个原因是农业我一直有接触，熟悉行业，橙子在水果里味道营养都好，但并没有太普及。另外，我们如果种出一个好的品种来，对市场来说是件好事。还有一个原因就是我这几十年，特大型企业经历过，中小型企业经历过，级别越高责任和压力就越大，别人看我快乐的时候其实我并不快乐。所以还是做做私人企业算了，自己经营点小生意，有问题自己负责，心里头不慌，挺好。

大家都劝我莫做了，70多岁了，身体也不是很好，在家和老伴儿种种花养养鸟，安度晚年，别人都这么过，你咋个不行？唉，我还确实不行，真想要我多活几年，让我苦一苦可能效果更好。人哪，没有希望就没有人生乐趣。

我和我老伴儿都经历过“右派”时期农场的生活，所以到山上种橙的问题并没有多难克服。我们最开始种橙那几年，管理人员不好招，大学生来我们这里都嫌条件艰苦，干几个月就走了。我能理解他们，从小生活环境无忧无虑，哪里能受山上种地、收入也不高的苦？但我和我老伴儿把它作为我们的生活方式，觉得可以过。

其实种橙我也是从头学起，样样都要自己翻书看，找专家问。

《褚时健传》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu111.com