

采访札记

智者曹德旺

□本报特约记者 海潮

2013年10月19日，福州曹宅松桂园。在中国上市公司协会记者俱乐部“走进福建上市公司”活动中，刚从香港返回家中的曹德旺接受了我们的专访。

占地6000平米，投资上千万，当年刚落成时曾被媒体大肆渲染的豪宅，如今庭院依旧，楼堂宛然。经过多年的沉淀，当年内饰过于炫富的味道已经淡去，如今的松桂园在佛与儒的反思中慢慢找到一种平衡；随处可见的佛像、佛经，家庭聚会区的一架古琴，四壁的藏书，室外游泳池，一张乒乓球台，一个跑步机，一架脚踏单车，一块菜地……这些是曹德旺平常家居时的伴侣。

曹德旺不是一个非常活跃的公众人物。在这个论坛满天飞的时代，一些企业家以到处演讲的方式实现了另一种出人头地。相比之下，曹德旺几次有限的公开演讲却无一不给人留下深刻的印象。他从不念稿子，然而各种数据、历史、理论、经典却烂熟于胸，信手拈来，不仅数字准确无误，而且逻辑清晰严谨，让听众十分佩服。

谁又能想到，曹德旺只念过6年书，他是靠着不认识的字典查字典、不理解的词翻辞海的笨办法，慢慢地走出一条自己独有的学习之路。

曹德旺的哥哥曹德淦回忆，当年由于家里穷，不得不保他这个当大哥的走读书这条路，曹德旺九岁才念书，14岁就退学了，跟着父亲做生意。好在福建本来就有经商传统，只要经商闯出一条路，照样可以很优秀。

他真的很聪明。看书时能悟出不一样的地方，而且在实际中用得上，若是我们俩当真比起来，我不一定比得过他。”念过高中、当过老师，前福建省副省长、省人大常委会副主任曹德淦说。

曹德旺保持着每天看书2-3小时的习惯。他看的书很杂，用他的话说是“随性”。不论经济、历史、人文、社科、科技，只要感兴趣的都可以拿来一读。

在他书房的一整面墙上，整齐地摆放着国学泰斗文怀沙所著《四部文明》。这部著作共200册，全国发行仅1000套。

父老和我是好朋友。他要挑战《四库全书》，按照不同的历史时期把经典重新解读。不过说实话，我觉得还是《四库全书》更好。”

曹德旺认为：“读书要义在于三性，一是韧性，要坚持，持之以恒；二是悟性，看过之后要总结书中的精华，也就是中心思想，不能读死书，我就是带着问题找理论，看到新理论又去找问题；三是记性，看过后要是记不住，读书就没有意义了。”

就在曹德旺和大家谈兴正浓的时候，他八岁的孙女捧着爷爷的一摞名片分发给大家。每当走到一人面前时，小姑娘会略带羞涩地笑一笑，轻轻鞠个躬，然后双手递上名片。

曹德旺慈爱地看着小孙女，和蔼地笑着。但一谈到中国教育的现状，他却十分不满意：现在很小就让孩子学这学那，学什么是要靠他个人的兴趣，填鸭式的应试教育没有意义。”

钱赞成让孩子多出去接触自然，接触社会，通过自己的眼睛观察，用自己的心灵感悟，不要整天坐在教室里死记硬背。”

与当下许多企业家流行到商学院镀金、到国外游学不同，曹德旺一直有追求更高的文凭。而他对美国历史、地理、风物的了解，并不比一个中美比较研究的专业人士差。虽然他不会英语，但他在美国设立分公司达18年，对美国也研究了18年。他要求美国分公司及时向他提供最新的经济数据等公开信息，而他能够从这些公开的数据中读出一些背后的门道，这应该就是 he 独到的悟性吧。

除了看书，曹德旺也喜欢自己写东西。1992年，他受聘福建省政府特约研究员，写过一篇学术论文《转让出租拍卖——县级中小企业改革之路的探讨》。其时，邓小平刚发表南巡讲话，社会主义市场经济启航。曹德旺提出的用多种方法搞活县级中小企业的观点十分新颖，受到媒体广泛转载。

现在，他也经常为福耀玻璃的企业刊物《福耀人》写文章，包括卷首语和董事长荐文。 “好多人还帮我写传，我说不用了，我还是自己写吧。”



## 履 历

1946年出生于福建省福清县。早年家贫辍学，随父经商。1976年，在福清市高山镇异形玻璃厂当采购员，1983年承包该厂，改制上市后组建福耀集团，担任公司董事长至今。现为全国政协委员。

□本报特约记者 海潮

有人说，曹德旺是佛商，因其家族四代礼佛，家中大门口端然摆着一部一尺多长、五六公分宽、二十多公分厚的红木封面的《金刚经》；

也有人说，他是慈商，因其捐献3亿股建立河仁慈善基金会，多次捐出巨额资金，有“中国首善”之称；

实际上，他更是禅商，因为他不仅钻研佛学，感悟禅宗，更愿意把禅宗的思辨延伸到企业经营与人生哲学中，不论是进驻的企业之道，还是放下的人生信条，他的哲学就是禅之辩证。

如今，在福耀全球战略布局中隐现在二代接班人身后，却在慈善和社会公益领域屡屡出镜的曹德旺，卸下一副重担，又担当起另一副责任。

### 全球布局

10月22日晚间福耀集团公告：在美国俄亥俄州独资设立“福耀玻璃美国有限公司”，并拟由该公司投资2亿美元建设汽车安全玻璃项目。”

曹德旺说，这是18年前就开始的战略布局，如今终于瓜熟蒂落。

更为重要的是，他终于完成一项历史使命，可以心安理得地将其一手缔造的玻璃王国全权交接。

我们现在是全球第二，福耀要当全球第一，所以必须到美国开厂。”曹德旺口中的投资逻辑如此简单。

为了这一目标，曹德旺的美国布局早在1995年前就开始谋划。不料，这一等就是18年。

早在上世纪90年代，福耀决心进军美国市场，厂址选在税赋、土地等都较为优惠的南卡罗来纳州。然而，美国法律框架下的劳工福利薪酬制度令刚刚开始国际化的福耀吃不消，最终不得不将工厂规格一降再降，从生产基地降为区域仓库最后变为海外销售处。

其时，中国自主的汽车工业还远未像今天之发达，主打汽车玻璃产品的福耀只能走“墙内开花墙外香”的出口加工模式，成为全球第二大汽车玻璃生产商。

这种方式的弊端在于极易成为贸易摩擦的牺牲品。2001年，加、美两国相继对福耀提出倾销调查及诉讼。为了“给中国人争口气”，福耀用了近3年时间、花费上亿元终于打赢这两场官司。

如今，美国在福耀玻璃的全球布局中，从昔日的销售窗口成为重要的产能基地之一。

2011年，福耀玻璃宣布在俄罗斯卡卢加州首府卡卢加市大

众工业园区投资2亿美元建立汽车玻璃生产基地。

2013年10月11日，福耀玻璃股东大会通过公司发行H股方案，到香港发行H股就是为到俄罗斯、美国、欧洲和美洲等地建厂做准备。”曹德旺说。此次募集的资金将建设汽车玻璃及浮法玻璃生产基地、营销与服务网络。

为什么不继续走加工出口的老路？曹德旺表示，一是欧美经济衰退，购买力下降；二是人民币升值，除中国以外的非美元国家的货币贬值，削弱了中国制造业的竞争力；三是中国固定资产投资太大，拉大了对人力资源、资金及其他资源的需求，在供给面未发生显著变化的情况下，人工、物流、材料等成本均有所上升，直接导致制造业成本上升，中国商品的出口竞争力随之下降。

福耀在国内的工人平均工资能挣到5000块钱以上。在美国雇佣当地一名工人算上所有的福利是4000美元，这中间刨除汇率、关税之外，差不多是中国人工费用的2倍，但工作效率却是中国工人的3倍。此外，如果我在中国生产一片玻璃，出口送到美国客户手上，算上运费、关税等，和在美国国内生产同样一片玻璃的价格相差不大。这样算下来，在美国建厂是很划算的事情。”

未来，曹德旺在美国的规划版图，不仅包括濒临五大湖区的俄亥俄州，也包括了东南部阿拉巴马州等地。

美国，将成为我们全球战略中最重要的地方。”曹德旺说。只不过，他将已经搭好的全球平台，交到了下一代手上。

### 放下即幸福

在曹德旺的书房里，有两张照片非常醒目，一张是曹德旺与斯卡卢加州州长签署投资项目合作协议，在正中的中国国家主席胡锦涛和俄罗斯总理梅德韦杰夫是他们的见证人；另一张是大众集团董事长Dr.F.J Garcia Sanz为福耀玻璃总裁曹晖颁发最佳供应商奖。这两张照片摆在一起，显示了照片中两位主角之间父与子、创业者与继承人的双重关系。

曹晖很优秀。”作为父亲，曹德旺提起儿子的第一句话就透出一种认可和自豪。

虽然做企业，他可能不会超过我。”他随后又补充道。 “我其实不想让他接班。自己的孩子自己心疼。以我们的条件，让他找个稳定踏实的工作，不用花这么多心血，不是很容易吗？但是，他是我的儿子，他骨子里流的血还是要让他走这条路的。”曹德旺说。

管理企业有多么辛苦，作为创始人的曹德旺自然十分清楚。曹晖的青少年时期是在“每天早晨看不到爸爸，晚上也看不到爸爸、连续好多天都看不到爸爸”的日子中长大的，因为爸爸正在厂子里忙工作。如今，曹晖的女儿也是将近一周才会看到爸爸一次。

在曹晖之前，福耀曾有过两位职业经理人，但最终都未能留下；而在美国分公司历练多年的曹晖确实能够并且愿意承担这个责任。这得益于曹德旺对儿子的特殊培养。

当年曹晖刚毕业的时候，曹德旺的厂子正在招学徒工，曹德旺就问儿子：我厂子正在招人，你要不要来试试？但是讲好，你来了只能当普通工人，没有特殊性。”

于是，曹晖同意到福耀玻璃从一线学徒工做起，一直做到了车间主任。

曹晖很能吃苦。”一位在福耀玻璃工作多年的老员工回忆当年的情况说：割班也没有怨言，没有架子，一点不像大老板的儿子。”

有意让曹晖吃苦是曹德旺的“别有用心”。我小时候真是什么苦都吃过，直到四十多岁才慢慢地干出了成绩。如果曹晖不吃点苦，不知道怎么吃苦，就没办法接下这个摊子。”

后来，曹晖意识到自己没有学过系统的理论知识，决定去美国读书，一直读到硕士毕业。而此后，曹德旺更加有意培养他，安排他到美国分公司担任总经理。

正是那一年，福耀依靠完备的制度和财务数据，不仅打赢了对美国商务部的反倾销诉讼，而且成功地把起诉者美国PPG公司说服成为自己的合作伙伴。曹晖在这一过程中展现了独特的经营才干和老到的处事作风。

曹晖在美国生活工作了多年，做事风格很多地方不像我，更像老美。这一点，我有时候和他会有分歧。

比如，他会觉得我现在住的地方太奢侈了，他回来一天都没有住过，就住在厂子的招待所；再比如，我儿媳妇回国带给朋友的礼物是一盒3粒高尔夫球。我说，这礼物太轻了，但是她觉得，美国人都是这样，亲戚朋友间送礼不会超过5美元。”

即便是对第三代的教育，曹德旺也很豁达：“一代只管一代人，我不会干预。孩子只要让他不要养成不良习惯——不赌钱，不说谎话，懂得尊重人就行，至于读多少书，无所谓，随他自己的兴趣。”

曹德旺称自己退休后，仍然每天早晨5点必起，晨练多是打高尔夫，然后读书。中午有小睡一会儿的习惯。之后处理各种事务。晚餐在一楼的餐厅用，一边是发麦、孙女围绕身边，一边是父母的画像高悬堂前。菜式都是最常见的闽式菜肴，餐餐有鱼、贝等海鲜，时常有自己家种的蔬菜。

有时候，这个餐厅里也会更加热闹。曹德旺极少在外面吃饭，他更喜欢邀请朋友们围在餐桌前，边吃边讨论各种问题。

而晚上十点，则是他上床休息的时刻。这么多年的作息习惯雷打不动，曹德旺几乎不会因为任何事情而耽误吃饭睡觉。

这多年养成的习惯给予他一个健康的身体和心态。许多接触过他人感慨，67岁的人，不仅身体好，什么常见的毛病都没有，而且精力充沛，过目不忘。

真正做大事的，没有一个是按时吃饭、睡觉的。可惜，曹晖这方面和我不一样，他有时候忙起来，顾不得吃睡。”他的语气中略带一丝惋惜。

### “持戒”经营

对自己作息有着严格要求的人，会怎样管理企业？在曹德旺看来，企业同人一样，有肌体，也会生病。确保企业健康的方法也如人一样，需要采用正确的作息规律——制定规矩，加强锻炼——规范经营。只有经营者戒除贪欲，遵守大义，按照规矩认真行事，才能基业长青。

福耀发展的初期阶段，正是中国民营企业野蛮生长的时期。为了发展，企业家要想方设法地拉关系、钻空子，一时间涌现出许多声名显赫的“聪明

人”，但最终倒在这条路上的企业家也不在少数。而曹德旺却以藏拙守志的信条，守住了自己的底线。

1996年，福耀聘请了全球五大会计师事务所之一的普华永道为其进行财务审计，在当时国内是第一家。有人质疑，有人泼冷水，认为这样做无疑是自曝家丑。但曹德旺的理由再简单不过：信息公开，不过是为了督促企业健康运作；审计水平最高的是“五大”，我为什么不请最好的机构来帮我做审计呢？

回头看，这一藏拙之招为对接北美市场游戏规则打下了基础，并赢得客户信任，更为其日后征战海外市场以及打赢对美反倾销诉讼立下汗马功劳。

1994年，上市刚满一年的福耀玻璃聘请渣打证券有限公司董事总经理杨永全出任公司第一位独立董事，这一做法比证监会出台《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》提早近7年。在这7年里，福耀玻璃的治理结构发生了质的变化：独立董事代表中小股东利益，在董事会及股东大会上行使监督权；公司章程中明确了独立董事和受薪董事的表决权，有效抑制了民营企业中的家族势力；遇到重大投资决策时，也需要独立董事先同意，避免盲目决定。

福耀玻璃还是福建省最早成立工会的民营企业之一，也是中国上市公司里为数不多的现金分红超过募集资金6.5倍的公司。

这些立规矩、定制度的事例，印证了曹德旺的禅道管理哲学——“持戒”。“持戒为佛学六度之一，即从不自由之此岸到达自由之彼岸的六种方法。他所理解的持戒，也非一般意义上的不杀生、不偷盗、不邪淫、不妄语、不饮酒之五戒，而是守法，即信守万物皆有法，按照规矩与规律来做。

规范运作，懂得收敛。”曹德旺将他的企业管理之道浓缩成这短短几句。

在曹德旺获得的大小各种奖项中，他最看重的是2009年获得的“安永全球企业家大奖”。这项被称作“全球商业评选的奥斯卡奖”，曾经授予eBay创始人彼埃尔·奥米迪亚、星巴克董事长霍华德·舒尔茨和戴尔创始人迈克尔·戴尔，却从未颁给中国人。能够获得这

项大奖的企业家，必须在五个方面有杰出的表现：是否白手起家；是否始终诚信经营；是否注重知识创新和知识产权保护；是否具有全球影响力；是否有发展前景。在曹德旺看来，这座奖杯是对他“持戒经营”理念最好的诠释。

### 曹氏禅经

放下就是幸福，我不能保证我的接班人一定成功，但是我把福耀交出去了，我看都不看了。”曹德旺说。

对曹德旺而言，与其说他放下的是玻璃王国的版图，不如说他放下的是凡俗的贪嗔痴爱恶。能够幸福地放下，是因为他曾以出世的精神做入世的事情，又以入世的态度幡然出世。他将自己人生的信条结合佛理、禅宗、儒家、道学等进行思辨，形成一部别具特色的“曹氏禅经”。他告诉企业家们，只有“仁义”地入世，才能“淡泊名利”地出世；松绑自己的内心，人也必然快乐。

曾经有分析认为，当前大批富豪移民的原因之一是“原罪”感所引发的不安全感。《中国企业报》曾在采访过多名移民的企业家之后指出，许多中国企业家随时面临政策的不确定性，面对推倒重来式、秋后算账式的政策，不安全感如“达摩克利斯之剑”悬在头顶。

但是，曹德旺从来没有不踏实过。他说：我可以很自豪地说，我这一辈子没做过亏心事，我甚至没有因为要一个政策、批一个条子而给政府送过礼。因为我讲究仁义礼智信，违反仁义道德的事情，哪怕利再大我也不会做。”

他对“仁义礼智信”有着自己的理解：仁，是对人、对事物的尊重，不论上对官，下对民，都要尊重他的人格；义，是责任与担当，是道义与真诚；礼，是遵纪守法，尊重当地的风俗习惯；智，是分析问题找准原因；信，是自信和承诺，言必信，行必果。

而慈善是曹德旺体味放下就是幸福的特殊方式。

我赞成遗产税，不要给子女后代留太多东西。曹晖没有福耀的一张股票，他就是福耀的打工者。将来福耀姓不姓曹没关系。他们自己靠什么安身立命，自己去奋斗吧。”

佛学“六度”之首是“布施”，布施分为财施、法施和无畏

施三个层次，也就是施人以财物、施人以智慧、施人以无畏之心。做到了，就帮助了别人，自己也就快乐了。”曹德旺说。

不过，他的出世不是消极避世。曹德旺的心里，不会放下他的家国情怀。

今年全国两会期间，有记者就“精英移民”这个话题采访曹德旺。他明确地表示：是真正的精英就不会移民。”

如今，福耀玻璃在俄罗斯美国的工厂相继开工，有舆论认为其将产能转移到国外，背后仍然掩藏着移民的目的。

我不是产能转移，是产能自主扩张，是基于中国产品出口竞争力下降判断之后的一种决策，福耀仍然在中国。”面对质疑，曹德旺十分坦然。

真正的精英都有一种责任感和荣誉感，企业是民族的脊梁，他们必须具备担当精神。他们即使移出去了，也还会回来。”

他曾经在一个论坛上对台下的企业家说：只要有百分之十的人有兴邦强国的使命感，这个国家就有希望。而这样的人不仅是经济学家、政府官员，更是在座的各位。如果大家都离开了，中华民族的复兴就没有希望了。”

曹德旺认为，当下中国和全球仍然面临衰退困扰。究其原因，一方面是美国从二战之后奉行的产业外迁和金融至上策略，不仅导致国内产业愈加空心化，且拖累欧洲债务并导致中东、阿拉伯、非洲等地区动乱；另一方面，这些国际动荡因素又打击了中国产品的外需市场，削弱了中国产品的出口竞争力，加上中国在经济的发展过程中经验不足，在宏观调控过程中出现实体经济衰退、房地产等行业虚假繁荣等泡沫现象。这些因素的相互叠加将使中国经济面临一个更大的挑战。

解决之道在哪里？还是要靠自己。俗话说“谋事在人，成事在天”，这个“天”指“三德”：阴德，即你祖上留给你的精神财富；功德，指你自己付出的努力；道德，是你自己信仰的品德。不论做什么事，要成功就要讲道德。现在我们要渡过难关，就要靠中国的企业家留在自己的国家，谁也不要怕，怕也没有用。我肯定不会移民。”曹德旺坚定地说。



2008年5月15日，为支援四川灾区，曹德旺以个人名义捐款500万元，曹晖（右）以个人名义捐款100万元。

CFP图片

## 福耀玻璃大事记

1987年 公司前身福建省耀华玻璃工业股份有限公司注册成立。

1991年 公司改制，获准公开发行股票。

1993年 公司获准在上海证券交易所挂牌上市。

1994年 福建省万达汽车玻璃工业有限公司注册成立，主营汽车安全玻璃的制造与销售，主要服务于出口维修市场。福耀玻璃逐渐将主业转到汽车玻璃上。

1994年 美国绿榕玻璃工业有限公司注册成立，主营负责福耀汽车玻璃在美国、加拿大等国的销售业务，国际化业务随之开始。

1995年 组建福耀玻璃工业集团股份有限公司。

1996年-2010年 福耀玻璃在国内收购、新建多个生产基地，在国际建立销售体系。

2011年 福耀集团与俄罗斯卡卢加州政府签署投资项目合作协议，这是其海外第一个生产基地。

2013年 福耀玻璃投资2亿美元设立福耀玻璃美国有限公司。