

真人怪杰曹德旺

何伟

在摄像机前落座后,为向这位明星企业家示好,我手持一本他的得意之作《心若菩提》,谈了我的读后感。

“我可以不看证券报”。他的回敬一点也不客气。

这小老头,手带串珠、个头敦实、口音明显,一双不大的眼睛偶尔会露出锐利的目光。72岁了依然活跃在国际商战的舞台上,毫无倦怠意。他不喜欢正襟危坐的访谈,自嘲喜欢胡说八道,我们事先准备好的问题也被他任性推翻了。我索性与他一起,进行没有提纲的访谈。

曹德旺是个爱讲实话的企业家。他经常有一些惊世之言、盛世危言。房市正火的时候他放炮“房地产崩盘是早晚的事,手里多余的房子应

该尽快卖掉”。国家推出“中国制造2025”的时候,他直言“中国制造业的综合税务比美国高出35%。”到美国办厂的老总又不止他一人,独他大喊美国办厂的优势,显得很没城府。本来砸10亿美元海外建厂就易遭非议,在参加一场企业家活动演讲时他脱稿反问:“我什么时候跑了?跑到哪里去了?”“哪里有汽车,就“跑”到哪里去。他讨厌说套话假话,很不屑于说活的话术艺术;三等人直着说、二等人绕着说、一等人不大说,并自嘲自己是三等人,不怕得罪人。传奇色彩浓郁的自传《心若菩提》,口口相传,市场几近脱销,通篇都是实话实说,其中不乏隐晦爆料,情节之坦率令人瞠目。他不太在意修饰维护自己的名人形象,这反倒让公众不讨厌这位富豪,甚至冠以明星企业家的良好口碑。

曹德旺是个透明的企业家,一如通透的玻

璃,连自己的婚外情也不遮挡。别的老总遇到红颜知己,藏还藏不过来,曹德旺却通过媒体主动坦白,曾经遇到过一个不同的女人,那是一个让我想把家都扔掉的女人。别人建了豪宅总要防着媒体,他却主动让电视台直播福州7000万的大宅院,16位美女管家,满屋茅台,还有私家菜园……似乎生怕别人不知道。他显然不是苦行僧,心安理得享受成功带来的回报,买豪车建豪宅犒劳自己,不会矫情地大谈奉献或高尚。另一件事是做慈善。别人捐款都会有高大上的动机,他却坦白起初的动机很自私:因为担惊受怕被游街批斗,挣到的第一笔大钱不敢往口袋里揣,索性捐出去,落个睡觉踏实,还赚个好名声。孰料钱捐出后,曹德旺有个意外发现:行善可以让内心感受到无比的快乐。后来捐款就一发而不可收,无心插柳成了“慈善大王”。10多年来他

一口气捐掉了上百亿。

曹德旺是个另类的企业家。做产品做成“玻璃大王”,做企业做成行业龙头老大,做人做成了明星企业家。然而,他的心思却很怪,说这些常人眼里的成功在他看来没啥意思,他想法家当和尚,去寻求人生迷茫的答案。换个企业家谈成功,总有几条属于自己的聪明才智,他却说自己的每一步成绩都是被逼出来的。例如福耀创业以来,一直小心翼翼遵纪守法,不敢偷税漏税,是因为早年曹德旺得罪了乡镇领导,怕他们找茬打击报复。这一担心反倒保佑福耀一路坦荡,成为A股的模范企业,福建省的标杆。他是一个只有中国土壤才能长成的企业家,来自底层,有着底层的真诚也有底层的智慧,有着民营企业家的魄力也有可遇不可求的运气。

对曹德旺的成功,专家说他机会好,做玻璃赶上了汽车大发展,走出去赶上了美国制造业转移,

但是,我更感兴趣他把机遇提供的可能性发挥到极致的能力。这就是个人的禀赋在起作用。曹德旺从小跟随父亲学做生意,父亲教诲说做事要用心,让他掰着手指头数教要用多少颗心:用心,真心,爱心,决心,专心,恒心,怜悯心……等到几十年后功成名就,曹德旺一一悟出这些个“心”的含义时,他伤心伤感“父亲已不在了”。

与他的访谈并不轻松也不愉快,因为他不客气、不迎合、不配合。我思忖,也许正是这种个性,让他完成了不可能完成的业绩。中华民族的复兴,需要纯真的企业家,遗憾的是还不够多,曹德旺算一个。

(作者系证券时报社长兼总编辑)



证券时报社长兼总编辑何伟对话福耀玻璃董事长曹德旺

曹德旺:做企业家先做人 福耀坚持持续创新

证券时报记者 杨苏

以市场换技术艰辛发展的中国汽车工业,却拥有着独占全球汽车玻璃鳌头的福耀玻璃。公司掌门人曹德旺是中国最知名的企业家之一,不仅公司发展经历令人好奇和尊重,而且曹德旺个人对国家社会有着少见的传统士大夫风范,常以一颗赤诚之心对公共事务直言利弊。

中国汽车工业基础羸弱,为何福耀玻璃三四十年的发展成业内全球龙头?汽车玻璃是传统行业还是高科技行业,福耀玻璃未来将如何重塑汽车玻璃的智能化?

近日,证券时报“上市公司高质量发展在行动”采访团走进福耀玻璃,证券时报社长兼总编辑何伟与公司董事长曹德旺进行了一场深度对话。

“做企业家先做人,要有三个自信”

何伟:中国改革开放四十年来,最大的成果之一是出现了许多企业家,大家认为您是一个当之无愧的代表。许多企业家成色不一,但是真正的企业家非常不容易,您的自传体著作《心若菩提》,我昨天晚上也在学习,我感觉不论做产品、做企业,还是做人,您都很成功。

曹德旺:实际上要想做好企业、做好事业,先学做人,做人很关键。企业家不是成色不一样,而是中国人对企业家的认定是没有标准的。

何伟:您认为企业家应该达到什么样的标准?

曹德旺:按照国际评选标准,企业家必须是创业者,从无到有、从小到大,诚信经营,企业业绩良好、有持续发展的能力。他不是白手起家不算企业家,不是创业者不算企业家。

何伟:先决条件必须通过创业,从零到一地发展起来。所以,现在一些所谓的企业家是不够格的。

曹德旺:现在把有生意做的就称为企业家。但是,对歌唱家、歌手,或者画家、画师、画工区别得很清楚,反而对企业家没有区分。有的人看不起企业家,觉得做生意就是为了赚两头的钱,我觉得这些人非常奇怪。反而,有些读书人一当官,贪污、受贿一大堆,弄得满地垃圾也是这些人。

何伟:可以锁定一下国家改革开放以后的一些民营企业,比方说柳传志、李书福等,企业家对社会有着积极的作用。

曹德旺:作为企业家应该要服从国家的大局,服从政府的决策。企业家靠自己自觉,他不能靠别人来提供什么。

企业家是一个很高尚的职业,真正做企业家必须具备三个条件:首先,必须具备文化自信。他首先有信仰、肯读书,有很丰富的阅历来支持他的工作,能够适时地把所学转化成所用,要达到孔子讲的学而时习之不亦乐乎的状态,这叫文化自信。

第二,必须行为自信,敢作敢当,能够实实在在地、切实地履行商道。什么叫商道?商道就是义利兼顾,做到不犯天条,不犯众怒,像这次长生生物出的问题就是犯天条,同时犯众怒。始终坚持敬天爱人,把这作为自己的行为准则,才会有自信。你做的事情不是犯规就是犯法的时候,分分钟公安局会追捕你,你敢自信吗?你在任何场合都不敢讲话,也不敢出门,一走出去就被人家看见了。

第三是能力自信,作为公司董事长,无论是决策能力,还是对公司的管理能力,应有足够的经验来支持他。

如果说想追求成功,要先深入到行业的第一线去,踏踏实实去学。学到什么都懂以后再上来,坐到那个位置上,一步一步来。不可能说今天注册一家公司,明天上市,后天就变成世界级的富豪,没有这么简单,成功没有捷径可以



证券时报社长兼总编辑何伟(左)对话福耀玻璃董事长曹德旺

宋春雨/摄

走。这就是我几十年创业对企业家的感悟。

“下等人讲话直来直去,像我这样没有遮拦的”

何伟:刚才说到了做企业、做产品,您都很成功,其实大家对您非常关注,粉丝很多,您也是明星企业家,不知道您接不接受这个称号?

曹德旺:这个不是我接受不接受,是看大家有没有这个雅兴。当然,谁都想当明星企业家了,而且不是我花钱实现的,明星企业家是大家评价的。

何伟:我们分析,主要是您说了一些行业里面的实话,仗义执言,特别是比方说到美国投资的税收问题,各种成本的事情。您现在是一位智者了,过去您需要开悟,向一些名师、名家去讨教,现在很多人都要向您讨教了。您觉得现在回头看看,有哪些做企业家的感悟?

曹德旺:为什么我会在公共场所那么敢讲,你们现在不敢讲呢?这就是我们中国古代文化糟糕的地方。鬼子把人分成三等,下等人讲话直来直去,像我这样没有遮拦的,胡说八道的,见什么说什么;中等人是拐弯抹角的,一个事情绕着弯子讲;上等人惜字如金,一句不讲,要千金才讲一句。

这就是中国的文化,您看今天采访您就比我讲得少。我反正是农民企业家,无所谓,下等就下等,胡说八道。但是我认为,这也是中国的现状,也是中国的传统文化,这个得到我们祖宗的真传,美国人可不是这样的,比如特朗普就跟我一样,会胡说八道,但他在中国的话,肯定也是惜字如金。

“他们说我很帅,我说就是做慈善做的”

何伟:您最早创业从事水表玻璃,然后与汽车玻璃结下一生缘。改革开放发展四十年了,您觉得福耀几十年来经历了哪些重要阶段,为什么要扎根玻璃行业?

曹德旺:我最早开始做汽车玻璃,开始做水表

玻璃只是为了离开农村,不要当农民,就这么简单。

中国真正结束票证时代是在1995年,到今年才23年,有今天,我认为中国人太伟大了,了不起,应该值得骄傲。一开始是乡镇企业的采购员,后来工厂实在不行了,我给它包过来做,赚了钱以后,那些一起承包的股东把钱分了就要赶快走人,他们担心政策变化。

我认为总得要做下去,政策本来就是会根据情况调整的,如果一个政策长期不变,就变不了,因此我想,你们不做,那我继续做下去。他们说企业家有罪,我认为我没罪,别人说我卖高价,但是日本人在中国一片玻璃卖几千元甚至上万元,我比他们便宜得多,这对国家是有贡献的。而且我不走私、不偷税、分红的钱拿去捐,我变成慈善家是这样来的。后来捐上瘾了,我认为钱没有用,够吃就行,捐款了心里才会开心。

何伟:做慈善心里很快乐。

曹德旺:他们说我很帅,我说就是做慈善做的。

何伟:所以说,回过头来看,好多事情都是环境逼出来的,然后一直走到今天的成功。

曹德旺:对,但是自己心要正,我当初要心没有正,第一次就被他们整倒了,后面我就更加严谨一点。这样也好,福耀现在非常健康,就是这样逼出来的,我们从发股票到现在,包括2015年在香港发H股募集的资金在内,福耀总共有向资本市场拿回来的钱不足80亿元,我们派息100多亿元了。

何伟:福耀分红已经达到100多个亿了。

曹德旺:我们交税交了100多亿元;我做慈善,个人也捐了100多亿元。福耀集团现在没有负债,企业非常健康。因为我们知道可能这一波危机非常严重,我们提前做好准备。

何伟:三个一百多亿元。

曹德旺:现在福耀资产情况很健康,我很开心。

何伟:我觉得您对佛教文化有很多的学习和感悟,这当中有没有什么机缘?佛教文化对您做人、做企业是有很大帮助的,在您的创业当中,实际上是给您很大的帮助的,特别是在精神层面上。

曹德旺:不仅仅是佛教,我知道美国芝加哥

有一个教堂里面什么都没有,没有耶稣的像,也没有佛,没有释迦牟尼也没有老子,也没有孔子,空空荡荡的。但礼拜六的时候,礼拜天的时候,人家天主教到天主教堂,基督教到基督教教堂,还有一种没有地方去的人,全部到这个教堂,自己面壁,您想什么就是什么,因为任何教派都是劝善,信仰宗教是教您学会做人。

“跑得太快的话,没有灵魂,乱跑也没有用”

何伟:汽车玻璃从替代进口,到现在国内市场占有率达到了65%,应该说在自主零部件是非常成功了。为什么中国自主品牌乘用车,到现在还不尽如人意?

曹德旺:为什么中国的乘用车很多人都非常优秀,但他们现在没有办法做到像奔驰那样呢?因为他不能独立生产,有很多行业影响他,包括应用材料的技术、工装模具技术、零件加工等等,包括汽车生产线的管理干部、工人,与国外都有一定的差距,需要提升。这一点,我认为中国人应该承认。成功需要努力,同时需要时间来沉淀它的文化。中国真正发展的时间毕竟太短,1978年提出改革开放,80年代初真正执行,我1983年承包工厂,那时大家对政策还有一些顾虑,您说什么时候做起来?从不会到会,个别很聪明的企业,也得十儿二十年。

何伟:做汽车需要一个积淀的过程。

曹德旺:任何企业、任何事情都需要一个积淀,我做汽车玻璃也需要。

何伟:但是,为什么福耀玻璃这么快就走向国际化了?

曹德旺:我们千万不要太高兴,因为玻璃行业是传统产业。我们研究了欧美的市场,美国七八十年代开始去工业化,把有污染、劳动密集型的产业转到亚洲,技术含量有一点高的就转到欧洲去,玻璃当时算技术含量比较高,所以没有转。

进入2000年以后,玻璃开始从欧美转出来,刚好我赶上了这个时候,所以借助他们的技术做第一条生产线。我们中国人很聪明,我的员工很努力,生产线很成功,然后2005年、2006年开始大

发展,到今年才13年的时间。

何伟:福耀玻璃大发展有13年时间,也是从新世纪之后才开始的。但是,我们乘用车已经做了20多年了。

曹德旺:从1976年到今年,我已经是连续42年一直在做玻璃。开始20多年,我从不会做玻璃到学会做玻璃,后面经受住其他诱惑,专注做玻璃。现在,福耀玻璃每年投入超过20亿元,不断革新这块玻璃。

中国企业去做汽车,不能什么都做。一部汽车五大件里面,有变速器总成、发动机总成等等,最多它们只能做到车身总成,很多现在做不出来,整车制造就会受到限制。

何伟:您觉得现在咱们国家自主品牌汽车下一步还需要在哪些方面下功夫?

曹德旺:我认为慢一点走,让灵魂跟上你的脚步。跑得太快的话,没有灵魂,乱跑也没有用。

何伟:原一汽集团总经理竺延风在中国汽车工业界有一句名言,“要耐得住寂寞,埋头苦干20年”。中国汽车自主品牌应该希望寄托于产权比较清晰、真正有事业心的企业家身上?

曹德旺:竺延风已经缩短时间了,但是我们错过了黄金发展的时间。我最大的优点,做了对得起中国人的事情,在汽车玻璃领域,我赚了钱没有拿走,不断在投资汽车玻璃。我的想法就是,为中国人做一片好玻璃。

“不发愁美国市场,肯定要跟我买”

何伟:所以打造中国汽车品牌,需要我们更多的耐心。回到福耀玻璃所属的汽车零部件行业,我们看到中汽协最近的数据显示,汽车产销首次出现了下降,加上中美贸易摩擦不断,是否意味着福耀玻璃已经遇到发展的天花板?

曹德旺:福耀玻璃的发展不存在天花板。打个比方,您到菜市场买菜时,老太太说我这个菜好,我卖给您五毛钱一斤卖亏本了,那么亏本您为啥买,您肯定有赚钱。但是,老太太不管您愿不愿意买,她必须那样吆喝。忽悠。特朗普作为美国的总统,自然为美国利益争夺时发出各种言论,他是在扮演他自己的角色。

您在菜市场买菜,有时卖方啰啰嗦嗦说卖亏本了,有时买方啰啰嗦嗦提出各种要求。那卖方他只能笑一笑说,我卖不了,您出的价格太低,我不卖给您,但是他们不会在市场上打起来。

何伟:福耀玻璃在美国有很大的一块市场,会受到什么样的影响?

曹德旺:我不发愁。因为我知道您肯定要跟我买,您没其他地方去买,全世界只有中国人在做玻璃。而且,卖玻璃总共才赚您5%,您征25%税,导致我没法做生意,那您怎么办、去哪儿买?这是现实的事情。

刚才提到2000年后玻璃行业从美国转出来,但是如果美国现在想继续做,是高难度的。高劳动密集型的产业应该是要继续转出来的,但美国想要恢复制造业大国的话,要几十年才拿得回去。因为现在已经像决堤一样,水往下冲是止不住的,没有熟练工,队伍不稳定,做不起来,企业会亏本。

何伟:如此看来,福耀玻璃下一步会继续聚焦主业发展,还要扩大、优化汽车玻璃的结构和品种。但是好多企业会在主业之外做一些多元化的,福耀聚焦汽车玻璃的战略未来会有变化?

曹德旺:不会变化。福耀玻璃的发展已经有30多年,我个人在业内做了42年。

何伟:福耀玻璃在国内没有竞争对手了,是否还有值得福耀学习的国外企业?

曹德旺:肯定有。因为各有所长,不同的人,不同的角色,都有不同的长处值得我学习。福耀能够有今天,源于我们的文化是学习型的、创新型的,要虚心地向天下学习,坚持持续创新,这是我们总的纲领性思想。