

# People



## 经济寒冬中的中国智慧

十六岁起以在街头贩卖烟草起家,也曾在人民公社种田,妈妈每天清晨,都先坐在床头流泪,再叫醒他。对艰难的过往他不想隐瞒,骄傲的梦想也不打算隐藏——他要赚足五百亿,他要实现千年基业,他要大旗鼓舞做大慈善,他要靠企业家力量拉动中国消费……他相信一切想到就可做到,想想那个十六岁辍学做苦力的少年,谁能不相信他?

# 赢 是因为从零开始

◎本报记者 宦璐

我必须保持优秀,否则会造成羞耻,不仅给评委们,而且会给整个中国。”曹德旺的这句获奖感言令全世界动容。

6月9日,2009年安永全球企业家大奖正式公布。在摩洛哥蒙特卡罗举行的颁奖典礼上,来自中国福建的福耀玻璃集团董事长曹德旺力挫群雄,从43名安永企业家奖国家、地区大奖得主中脱颖而出。这是中国企业家首次荣获这一大奖。

曹德旺说:我之所以能赢,要感谢我是从零开始。”

### 白手起家

曹德旺于1987年成立福耀集团,专门生产汽车安全玻璃和工业技术玻璃。1993年,福耀集团股票在上海证券交易所挂牌,成为中国同业首家上市公司。福耀集团现有员工一万多人,目前已在福清、长春、重庆、上海、广州和北京建立了汽车玻璃生产基地,并在国内形成了一整套产销网络体系。福耀集团还在美国、日本、韩国、澳大利亚、俄罗斯和德国设立了商务机构,2008年收入超过57亿人民币。

难道这一切是白手起家,从零开始?听上去有些不可置信。

曹德旺自16岁起以在街头贩卖烟草起家,他也曾在人民公社种田,一天只赚一毛多。那段日子太累了,妈妈每天叫醒我之前,都先坐在床头流泪,再叫醒我。”其后他还当过厨师,卖过水果。对艰难困苦的过往,曹德旺并无隐瞒。

1976年,曹德旺开始在福清高山异形玻璃厂担任采购员。1983年这家工厂逐渐出现亏损,当地政府无法使其扭亏为盈,于是要求曹德旺承包工厂,在短短一年内,工厂就获得盈利。

据现任福耀巴士玻璃总经理翁祖英回忆,曹德旺承包高山异形玻璃厂初期,就立志要为中国人造出属于自己的一片玻璃。当时高山厂设备简陋,技术落后,在调试大曲率前挡钢化玻璃时,反复调试都未成功。曹德旺得知情况后,来到车间,在炉体余温还很高的情况下,他率先俯身半探到炉里查找原因,直至找到原因得出结论为止。他的辛勤、执着、敬业和勇敢,无声地感动着员工们的心。

在高山异形玻璃厂时代,有一次,曹出去去火车站。一位携带几片玻璃的人对人群呼喝,让开,小心,打碎你们赔不起。”曹听了非常诧异,我就是做玻璃的,怎么不知道玻璃有这么贵重?”一打听才知道,原来这位路人带的是进口的汽车玻璃,一片就要上百元。而且因为进口,周期很长,客户一般要等很久才能配上玻璃。为什么我们不能做汽车玻璃呢?”刹那间,一道光划过曹德旺眼前。

领先布局,是曹德旺能够胜出的关键。1995年,当中国轿车市场一年只有32万辆时,福耀已开始送样申请车厂认证;1999年,当同业开始冲刺中国市场时,福耀已领先外销美国成功;到2005年,中国轿车一年销售已攀高到280万辆时,福耀开始量产汽车玻璃材料浮法玻璃(一种新式平板玻璃),完成产业链整合。

20年过去了,曹德旺已成为中国汽车玻璃大王。他经营的福耀玻璃近年高速增长,不仅是福建首家挂牌上市的企业,也是中国最大、全球第四大汽车玻璃公司,在中国市场占有率超过六成,全球前八大车厂都是福耀的客户。

### 萧条期的新思维

30年的中国变革,造就了一批朝气蓬勃的“中国标杆企业”,在他们身上,积淀着最具有中国特征的商业管理智慧,在这一轮经济危机中,得以脱颖而出。福耀就是这样一家充满中国式智慧的企业。能在百年一遇的危机中获此大奖,令福耀也令曹德旺身上披上了一层神秘炫目的光芒。

在风高浪急的2008年,福耀玻璃出口销售达2.4亿美元。中国汽车玻璃的进口市场份额由1985年几乎100%依靠进口,减少到2008年的接近0%。今年一季度,福耀的汽车玻璃出口逆势增长43%,各项财务指标运行良好,第二季度的订单量也在显著增加。曹德旺自己给自己的定的时间表是,力争在五年内把公司打造成世界最大的汽车玻璃供应商。

在一次面对面的采访中,曹德旺向上海证券报详细解释了他眼中的经济危机。他表示,福耀是经济危机的受益者

而不是受害者。

在他看来,汽车是一个规模效应明显的产业,像美国、日本的大车企,年产量动不动就是一两百万辆。现在金融危机来了,我的那些高度自动化的国际同行们,产量减少一半,产能大量放空,要实现赢利很难。”

与此同时,福耀玻璃却因为小批量、多品种的生产方式“因祸得福”,无论是生产成本还是技术特性较之国外竞争对手都具备一定优势,一些大型汽车生产厂商纷纷将配套汽车玻璃的生产业务转手给福耀玻璃。

我们为中国自主品牌做汽车玻璃配套,中国自主品牌新车多,产量都不高,适应了十几万的生产需要,福耀还能赚钱。以这样的成本优势,福耀在不同国家都活下来。”

更重要的是,福耀比别人更早地预测到了金融危机的发生。早在07年底,我们就做好了过冬的准备。”

据他回忆,在危机爆发之前的2007年他就准备“过冬”,向企业的内部管理要效益。我是在2007年6月份请韩国KSA协会进厂做精益培训,当时设定的目标是三年内,生产的总成本下降20%。6月份到9月份是项目第一阶段,当时失败了。我们意识到失败的根源在于缺乏相对应的考核机制。后来10月份再重新启动,很成功。与此同时,我们在2007年第四季度,不断动员员工做好准备,冬天来了。”

除此之外,福耀开始“瘦身”以应对危机:2008年福耀先后停产4条浮法玻璃生产线,目前曹德旺表示现在正在策划出售海南的两条生产线。

他表示,金融危机确实对福耀玻璃带来了影响,但是影响不大,相反还给公司带来了机会。

14岁就辍学的曹德旺,有着异于常人的敏锐。也有不为人知的一面,他经常天还没亮,就起床去打高尔夫球。我没有什么朋友,企业界的、经济学界的,我不跟他们玩,因为没什么意思;我性格很直,以前得罪了很多人,后来变得小心些了,但仍然不会向任何人低头;我没向任何官员和银行送过一盒月饼。”

他也没有什么经济学家的朋友,他更喜欢独立思考。我最喜欢的三大话题是:时尚、超越、创新。比如人民币升值,进出口贸易税率、贸易摩擦加剧等主题都是我一直关注的。”

### 收获季节还没到

2009年2月中旬,在2008福布斯中国富豪榜”排名第53位的福耀玻璃集团董事长曹德旺宣布,拟将曹氏家族持有的福耀玻璃股份的70%(约7亿股),用来成立以其父亲曹河仁命名的慈善基金会。日前,福耀集团董事会发布公告,由于原定的捐赠计划会触动全面收购要约,故改捐赠股份数为5.9亿股,是曹德旺所持福耀股份的58.8%。如果该项目最终达成,曹德旺将成为中国最慷慨慈善富豪。

在金融危机造成的恐慌年代,打起“慈善牌”的曹德旺令人质疑。

曹德旺告诉记者,金融危机,在中国和美国是一样的叫法,但却是不同的病因。美国是因为过度消费,中国是因为近30年来开放有余,改革不足,导致分配出问题,两极分化太厉害。现在我们的中小企业出口出不去,转到国内没人买,并不是因为国人不需要,而是因为需要的人没有钱。我希望通过捐赠这个方式告诉企业界同仁,要想救自己不能只靠政府,要靠企业自救。中国的问题是缺乏消费群体,消费起来我们的工作就好做,救别人就是救自己。”

曹德旺将成立慈善基金会的做法在社会上激起千层浪。但他相信,未来像他这么做的企业家会越来越多,企业家还在路上。”

他表示,古代中国慈善事业做得很多,新中国成立后财富经历了重新分配的过程。邓小平南巡讲话才十多年,我们的企业家、富豪还在路上,这需要一个过程,我相信以后会越来越来,现在还没到收获的季节。”

曹德旺的财富观非常豁达。对我个人来说,金钱身外之物,一切都是空的。四大家族宋孔陈,现在他们的财产在哪里?身外之物,过眼烟云。”

捐款、慈善的风波总会过去,归根结底,做好福耀玻璃才是他一生的职责。我把福耀看成自己的儿子孙子,自己的性命。福耀是中国的福耀,福耀”这个品牌代表中国汽车玻璃在世界上与国际巨头们竞争,它的生存与发展,不仅对我个人,对国家对社会对股民都很重要。”



### 业界眼中的曹德旺

安永全球战略及成长型企业服务副主席 Greg Ericksen:

曹德旺出生于中国农村的一个贫苦家庭,自小生活贫困,真正从白手起家一步一步走向成功。他更代表在新兴市场崛起、跃登世界舞台的新一代企业家。

安永中国区主席兼首席合伙人孙德基:

2008年全球共有10,000名以上企业家角逐安永企业家奖,其中43名国家/地区大奖得主直接角逐全球企业家大奖。在竞争如此激烈的情况下,曹德旺能脱颖而出,显示评委非常欣赏他的杰出成就。曹德旺的企业最终成为全球领导之一,他的领导能力、专注和决心令我们十分敬佩。相信他这次胜出代表了中国企业已经崛起,并在世界舞台上崭露头角。

汇丰私人银行亚洲行政总裁王以智:

曹德旺董事长代表中国企业获此殊荣,其深远意义更在于它见证了成就今天中国在国际经济体系中显赫地位的主要动力所在,那就是生生不息的企业家精神。

## 大气派做大慈善

◎本报记者 杨伟中 张有春

偌大一间办公室,中间没有任何隔断,只靠大小盆栽点缀,桌椅的斜势摆放,分割办公与会客区域。这样的陈设,令人的感觉,这儿的主人练达而自如,一切似在掌控。

作为一个企业家,我只是想用自身的力量和方式,把善事做大,最终能够帮助部分社会弱势群体脱贫。”在福耀集团这间董事长办公室,曹德旺对《上海证券报》明确表示。而乐善好施的曹德旺,以此正面回应近期社会上的一些疑惑之声。

### 感恩

今年63岁的曹德旺,眼下正是福耀玻璃及其控股股东福耀集团的掌门人。今年2月12日,在福建证监局举行的年度证券期货监管工作会议上,应邀发言的曹德旺第一次对外公开宣布:捐出自己所持福耀玻璃70%股份(因为涉及全面要约收购,后改捐为58.8%),若以当时的市价计,约折合40多亿元,以此拟建立一个慈善基金会。该基金会将成为福耀玻璃第一大股东,曹氏家族成为第二大股东。

此举引起了颇大的社会反响,一时间,赞赏者多多,但也有质疑的声音传出。后者担心你曹德旺是否左手倒右手玩把戏,此举目的究竟何在?

曹德旺早在1983年开始创业,经过二十多年的打拼,在大江南北各地,凡是大型汽车制造商所在地,就有福耀品牌玻璃的生产基地相伴。如今,福耀已经成为我国最大的汽车玻璃供应商,同时也是当今世界第四大汽车玻璃制造商。然而,曹德旺却认为:这不单是我个人的一种成功,更重要的是改革开放30年政策带来的结果,是各级政府和社会各界支持帮助的结果,是全体员工共同努力的结果。

曹德旺说自己一直深怀感激。正是抱着这样一种感恩的心,力图通过做各种乐善好施之举回报社会,譬如捐助从家乡建校、修建寺庙,到为各处大灾捐款等等,已经成为曹德旺多年来的一种自觉行为。有统计显示,迄今曹德旺个人现金捐助累计已超过2亿元。因此,此番股份捐赠后,在国内首创以股份运作的基金会,可以视为曹氏善举的一种延续与放大的行为。

### 子孙当自强

不过,曹德旺想得更多,他希望不仅仅是单一的一对一式的施予,而且也能够借助某种有效的组织形式,让更多的人人在获得经济资助的同时,又获得一种经济自立的能力。他欣赏的,是“授人以渔”。

为此,曹德旺开始琢磨着如何使得行善事成为一种长效机制。原本已酝酿的以自有股份捐出去设立基金会的念头,在他去年冬季那次名古屋之行后变得更加清晰了。

彼时,曹德旺来到日本丰田汽车公司深入探访,了解到目前丰田家族所持的公司股份仅几百万股,比例下降到不足1%,但由于丰田公司创始人丰田喜一郎的后代表现优异,如今他们依然活跃于公司管理层。此事令曹德旺印象至深,也给他后来的捐出股份之举增加了信心。

曹德旺声称,自己此番捐股,完全是其个人财产,不是福耀集团的财产。所以,不会发生像社会上不了解情况的人士所担心的那种影响企业发展的情况。他同时强调,希望自己的孩子们能够像丰田喜一郎的子女那样,今后靠自身的实力在福耀很好地生存下去。

对于拟设立的福耀基金后怎么办,曹德旺已有一套设想。按曹氏的勾画,这个基金的功能将是行善和济贫相结合,其中,行善往往是一次性的直接举措;济贫则力图创造出一种持续化的新模式,令获益者得到一种“船借出海”自我谋生的发展机会。

### 农业情结

显然,曹德旺把做慈善当作一种事业,一种同样需要创造性发挥的事业。他认为,当代企业家的精神应该是勇于挑战自我,挑战极限,挑战未来。

曹德旺把应对挑战落脚于如何济贫的模式创新上,颇有意思。他以资助“现代农业”及其产业链的发展为例,兴致盎然地介绍他的构思来。

据说仅福州周边地区的农村一带,目前还有不少农民家庭尚未脱贫。曹德旺表示,如果通过我们的基金加以启动,一方面做好当地生态化发展的总体规划,实行农作物绿色生产的招商引资;另一方面加紧对农户实施培训,要求农民进行粮食、经济作物,以及家禽养殖等产品的有机化作业,能够向城区居民提供具有品牌效应的绿色农副产品;同时,通过改造部分旧宅地为洁净舒适的农家乐基地,开辟具有当地历史文化内涵的景点资源,以吸引更多外来游客。这样,通过参与这种现代农业与乡村旅游相结合的创业进程,农民兄弟有望实现脱贫致富。

假如能够得到尤其是县乡两级机构的理解和支持,只要用两三年时间,就可以百分百地带动那些农民脱贫啊。”自称对农业依然情有独钟的曹德旺,两眼变得愈发亮堂起来。

### 慈善是机会

曹德旺认为,自己搞任何大大小小的捐助,没有特别的目的,既不是为了当官,也不是为了出名或者企业的赢利,而只是想为了帮助对方而尽上一份力。

因此,当有人问曹德旺为什么乐于投入慈善活动,难道不会成为一种负担吗?他的回答便是:如果不生于这样的年代,如果没有这样的社会环境,你个人不可能有大的发展机遇,更难以实现人生的种种梦想。所以,他强调,对于有实力的企业家来说,实施慈善其实是一种机会,一种回报于社会的最好机会。当然,每个企业家的情况不同,做慈善当量力而为。

曹德旺指出,此次通过捐助所持股份和拟创建基金会事宜,目前正在等待国家民政部等有关部门批准之中。他声称,一旦基金会获准创立,将以新的模式运作,聘请专业人士运行,并将设立监事会,延请审计、媒体、演艺等行业人士参与,这一切就是为了把慈善事业做更大更好。他坦言,很仰慕欧美大企业主们从事慈善事业上的大气派,自己想在在这方面学着做中国民间慈善活动的先行者。

是的,已经实现了做“玻璃大王”之梦的曹德旺,正在慈善事业领域开拓其人生另一个梦想:做好更有意义更有价值的善事。