

曹德旺：曾國藩這 12 個字，挂我辦公室 50 年

提起曹德旺，你的第一印象是什麼，百億富翁？玻璃大王？還是中國首善？

其實都對，曹德旺身上有着太多的頭銜，從輟學的放牛娃到創辦玻璃工廠躋身頂級富豪，再到全球擴張成家喻戶曉的華商名人，極具傳奇色彩的人生故事，也讓他一直為人們所津津樂道。

正所謂“自古成大事者皆有信仰”，曹德旺並不例外，他也有自己最崇拜的“偶像”——曾國藩。

曹德旺對曾國藩崇拜到什么程度呢？我們可以看看這樣一段對話：

在一次採訪中，記者問曹德旺“您是如何將自己的企業做得這麼好的？”

曹德旺回答道：“我一生最崇敬的就是曾國藩，我辦公室里還挂着他的一幅對聯，也正是這幅對聯讓我一輩子順風順水，有了今天的成就。”

而今，這幅對聯已經在曹德旺的辦公室里挂了 50 年之久，內容不長，只有短短 12 個字，上聯是“敬勝念，義勝欲”，下聯是“知其雄，守其雌。”意思是說，人要通過勤勉去戰勝懈怠，通過走光明大道戰勝邪欲，懂得剛強的必要，但仍要堅守謙遜柔和的心態。

相傳，這幅對聯是一個瘋和尚給曾國藩開出的藥方。

曾國藩最初在京為官時，鋒芒畢露，但過於張揚的個性導致他被同僚孤立，大有不得志之感，後來父親去世，回家守孝期間又被皇帝貶了職，官場與情感的雙重打擊下，整個人的情緒極度低落，身體狀態也是每況愈下。

為了治好曾國藩，弟弟曾國荃開始四處尋醫問藥，有一天他遇到個瘋和尚，和尚說曾國藩得的是“心病”，得“心藥”才能醫，於是便找來筆墨，寫下了這 12 字的藥方。

隨後，曾國荃把這 12 個字挂在了曾國藩的床頭，生病期間，曾國藩就盯着這 12 個字苦思冥想，最終悟出了其中的道理，等到復出之後，他一改往日的為官風格，對上級、下級曉之以情、動之以理，這種為人處世的智慧，也為曾國藩的人生鋪平了一條康莊大道。

不止於為人處世的智慧，回到曹德旺身上來看，他似乎也多了些敢說敢當的直率和對世間萬物的悲憫。

比如，談及企業稅負問題時，他直言“中國除了人力，什么都比美國貴”，面對居高不下的房價，他高呼“城市是市民的城市，不是有錢人的城市”；有人勸他涉足金融和地產，他回擊“我寧願把錢捐出去，我也不做房地產、金融。為什麼拿我跟房地產商比呢？我是實業家，對那些為了錢的人不屑一顧。”

他常說“這些錢取之于民，就要用之于民，不是我的錢，我就要扔掉”，而他口中的扔掉就是全部捐出去。據統計，從 1983 年第一次捐款至今，曹德旺累計個人捐款已達 120 億元。

很多人比較好奇的是，一個七十多歲的老人，為什麼會被推崇至今，還收穫了一大批粉絲，某種意義上來說，就是在于他不僅是一個商人，更是一個純樸、正直、心向善良，有着悲憫之心和家國情懷的企業家。

今天這篇文章，我們就切入到曹德旺過往的人生經歷當中，看看曾挽救曾國藩的這 12 字藥方在他的身上都有着哪些具體的表現。

敬勝念

敬勝念講的是用勤懇和敬業去戰勝懈怠和散漫，簡單來說就是勤勉，不偷懶。這一點，年少時期的曹德旺就已經有所體會了。

14 歲那年，曹德旺輟學回家，成了生產隊里的放牛娃，過着看起來毫無奔頭的日子，每天早出晚歸，經歷着生活的磨難。

那時候，還沒等天亮，曹德旺就要起床，先是撿柴挑水，然後去山里放牛，農忙時還要下地種田，到了冬天曹德旺依然閑不下來，家里 6 個孩子，為了補充口糧，他還要刨開冰冷的土地，去撿別人翻剩下的紅薯。

但即便如此，忍飢挨餓依然是曹德旺的常態，大多數時候，家里一天只能吃兩頓飯，而這僅有的兩頓飯還都是些湯湯水水，幾個孩子總是餓得直叫，母親陳惠珍看得直心疼，但她沒有到處訴苦，而是和孩子們不斷強調着幾句質樸卻又飽含深意的話：

“天下沒有人會同情你的貧窮，也沒有人為你解決；要擺脫貧窮，只有靠自己的努力和拼搏。”

“不要告訴別人我們家吃兩餐，讓人知道了，只會看不起你，出門要抬起頭微笑，不要說肚子餓，要有骨氣、有志氣！”

“做人最重要的是人格的完整，最需要的是取得他人的信任。”

……



在母親的教導下，曹德旺雖然輟學放牛，卻沒有放棄讀書的意念，出門放牛時，他會把哥哥讀過書的書帶在身邊，邊放牛撿柴邊自學，不懂

的字就查《新華字典》和《辭海》，買字典的錢還是他割了三年多馬草才攢夠的。

用曹德旺的話來說“一個個的字，從它們認得我，到我認得它們，就是一字一字的查出來的。”

打那以後，曹德旺就開啓了自學知識之旅，從只要印有字的紙片都會拿起來看，到自學會計課程，再到啃下整套 MBA 教材，知識的不斷積累也讓他逐漸摸清了經營企業的門道。曹德旺後來自豪的說，“在經營上，我是一流的高手，沒有幾個人做企業能和我比。”

勤奮學習的態度貫穿了曹德旺的一生，也為福耀後來的發展和興盛打下了堅實的基礎。

90 年代中期，福耀開展了第一次管理革命，為了保證產品質量和成本控制，曹德旺將自學的管理會計和管理統計學應用到公司當中。

他親自下車間調研，採集工廠的各項生產指標，為了找到最準確的數據，他還在生產線的每一道工序上都蹲了 10 天，親自觀察和計算玻璃的成品率以及每個工位的需求。

3 個月後，根據統計得來的數據，曹德旺起草了夾層玻璃各生產工序作業指導書，將每 m² 夾層玻璃單耗從 3 m² 降到 2.26 m²，這比當時世界最好的生產水平還低了 26.5%。

另一方面，年少時忙于生活的艱辛，也讓曹德旺養成了早起的習慣。

艾問創始人艾誠採訪曹德旺時曾聊到，“聽說您從小一起和父親經商，所以起的特別早，多年堅持凌晨 4 點半起床，是這樣的嗎？”

曹德旺回答是母親培養了他，“母親說早起 3 天，3 個早晨就等於一天的時間，我也想睡啊，說起來，我最愛的就是睡，從我個人的財力來說，我睡得起，但是從國家來說，我認爲睡不起，我要對一個企業負責，對國家負責，時間不允許我貪睡。”

國學大師錢穆說：“古往今來有大成就者，訣竅無他，都是能人肯下笨勁。”曹德旺用行動對這句話做出了最好的詮釋。

義勝欲

“義勝欲”是指要“以正道戰勝慾望”，做人要正氣、正義，走正道，不可有過多的慾望和邪念。

有這樣一個故事，體現了曹德旺對“貪念”的克制。

八十年代末，我國汽車行業的發展進入到

一個新階段，隨着汽車銷量的不斷提陞，曹德旺看中了汽車擋風玻璃這塊市場，他和上海的耀華玻璃廠談妥，決定在福清成立一家合資公司，專門生產汽車擋風玻璃。

一切準備好後便開始了廠房的建設，這時遇到的第一個工程是退土方，當地鎮長主動給曹德旺介紹了一個閩侯人來接這個工程。

曹德旺問閩侯人：“你們退土方多少錢 1 立方？”

閩侯人應聲回道：“一塊錢每方。”

聽完這個報價之後，曹德旺覺得事情不對，因為他曾調查過土方的市場行情，市場均價都是在 3 元一方左右，閩侯人的價碼明顯低於市場行情，很不正常。同時，父親的教誨也出現在他的腦中，“便宜不要佔，價格嚴重低於價值時，這里面就一定有問題。”

不過，鎮長的擔保下，曹德旺最終還是簽了合同，並支付了 10 萬元的預付款。

果不其然，事情沒有按照應有的計劃發展，在收到預付款沒多久，閩侯人就跑到了曹德旺的辦公室，將 2 萬塊錢塞給了曹德旺。

“你也要開支，我先給你 2 萬。”閩侯人邊塞邊說。

“放你狗屁，難道我的名字就值 2 萬塊錢嗎？”曹德旺拉下臉來，怒喝道。

閩侯人又小聲說，“曹總，您先用，以後再講”。曹德旺說，“你 10 萬塊錢都給我我也不帶，你這樣做在侮辱我！帶上你的錢，給我出去！”

原來，當地承包工程有這樣一個“潛規則”，就是先把合同拿到，然後再通過送禮等手段搞關係來修改合同，只是閩侯人沒料到碰到了曹德旺這樣一個軟硬不吃的人，一塊錢每方的報價完全是虧本生意，工程也只能拖了下來。

後來曹德旺找鎮領導理論，“你們到現場去看看，閩侯人做了什麼。我今天先把話兒放在這兒，當初可是你們同意擔保，你們要賠的。”

這事兒要是鬧到縣里，幾人的“烏紗帽”可就不保了，瞭解情況後，鎮長等人氣得直跳腳，指着閩侯人大罵，閩侯人不得不加班加點，通宵達旦地把工期趕了回來。

那段時間，閩侯人很不高興，逢人就說曹德旺這人跟狗一樣，曹德旺得知後笑着說道：“我的確屬狗的。”當然，曹德旺最後還是按照市場價給閩侯人結的款，閩侯人很受感動，後來還承包了福耀 90% 的廠房建設。

這件事雖然已經過去了很多年，但從近年的媒體報道中，我們不難發現，對貪念的警惕和克制，依然是曹德旺最常談及的話題：“我的無上秘笈是“不貪”，佛家持戒，第一就是要戒貪。”

“有時候我進寺院，出于對佛祖的敬重，也會燒香。但是我從來不求什麼，有的大老闆花幾萬塊錢買一柱香燭，其實這個是很土。你為什麼去祈福燒香？因為你嫌自己不夠富。你為什麼嫌自己不夠富？因為你有貪念。”燒香燒不出佛理，燒不出平常心。

“我爸以前告訴我，貧和貪的寫法很像的，如果你不戒掉貪，如果你粗心一點，不小心就變成貧了。”

……

一個貪字，誰人不知，可就是這一個貪字，不知毀掉了多少英雄豪傑。不得不說，關於貪念，曹德旺的領悟足夠通透。

知其雄，守其雌

知其雄，守其雌這 6 個字可以連起來看，指的是在為人處世中要懂得剛強的重要性，卻又堅守雌柔的地位，也可以理解為“藏拙”，曹德旺有一句很形象的話，叫“寧願做小阿弟，不要稱英雄稱霸做阿哥。”

回顧下來，福耀在進軍全球市場的過程中，所遵循的就是這一道理。

我們知道，福耀發展的初期階段，正是中國民營企業野蠻生長的時期。為了發展，不少人想方設法地拉關係、鑽空子，一時間涌現出許多聲名顯赫的“聰明人”，可惜的是，倒在這條路上的，

大多數也都是這些“聰明人”，而曹德旺卻以藏拙守志的信條，守住了自己的底線。

1996 年，福耀聘請了全球五大會計師事務所之一的普華永道為其進行財務審計，在當時國內是第一家。

有人質疑，有人潑冷水，認爲這樣做無疑是自曝家醜。但曹德旺的理由再簡單不過：信息公開，不過是爲了督促企業健康運作；審計水平最高的是“五大”，我爲什麼不請最好的機構來幫我做審計呢？

回頭看，這一藏拙之招爲其對接北美市場遊戲規則打下了基礎，並贏得客戶信任，更爲其日後征戰海外市場以及打贏對美反傾銷訴訟立下汗馬功勞。

在貫徹走出去的國際化戰略中，曹德旺對“藏拙”也有着獨到的見解：“福耀來到新的國家，要擺正自己的位置，你是客，不是主，應該學會做好配角，切忌喧賓奪主。”這是曹德旺帶領福耀集團在開拓國際市場時，一直秉持的核心理念。

這些年的國際化之路，讓曹德旺深刻體悟到在一個陌生的國家擴展市場時，搶佔市場份額會讓合作國家產生危機感，中國人需要“排你自己的汽車玻璃”，而美國人、德國人同樣也需要屬於他們自己的汽車玻璃。因此，想要在國際市場尋求突破和發展，就要保持低調，當好自己的“配角”。

本着這樣的配角思維，福耀集團摸着石頭過河，在海外建立起了多個研發銷中心和海外工廠，今天已成爲全球最大的汽車玻璃生產和供應商。

而從曹德旺本人來看，知其雄，守其雌的道理則體現在他爲人的正直上。幾十年來，他始終信奉奉生平等，他時常和員工念叨的一句話是：“不要瞧不起乞丐，人要該進的進，該退的退，向權貴千萬不要低頭，向位置比我低的人，千萬不要跟他們硬。衆生平等，慈悲爲懷。”

當然，這種“直”也不可避免的讓他得罪了很多人，不過，從曹德旺的話語中來看，他似乎早已做好了準備，他說：

“因爲我很直，以前得罪過好多官員，我如果犯規，會死得很慘，所以我看見誰都怕，做事很謹慎。我把自己置于全社會監督之下，尊重各種法律法規以及風俗習慣。因此我就不會犯規。我沒丟下什麼把柄，所以你也沒什麼好撿的，我也很佩服自己，所以我現在就知道我是怎麼個死法，就是病死老死的現在。”

心若菩提，向善而生

仔細想想，在中國企業家里，曹德旺確實是一個“異類”般的存在。

他從小調皮搗蛋，卻又自學成才，愛書成癡；他一生信佛，卻又打破戒律，坦言貪杯、貪吃是自己的爲人標準；

他時常求籤算卦，甚至有過遁入空門的念頭，卻又篤信知識與科技，管理公司極端講究數字化。

有人說，曹德旺是一個充滿矛盾的人，但反過來想想，也正是這種矛盾，造就了他的真實，他會發脾氣，甚至大喊大罵；他戒不掉貪吃、貪杯；他常以農民企業家自居，說自己是口無遮攔的“下等人”……

而大家喜愛他、尊崇他，就是因爲他是一個真實的、活生生的人，他說的話，人們能聽得懂，他辦的事，人們能看得見，他沒矗立在神壇上，而是生活在人世間。

更難能可貴的，他真的用一生踐行着自己行善的諾言。

在 2020 年公佈的胡潤富豪榜上，曹德旺身家僅 165 億元，排名 325 位，和前面的千億富豪沒法比。

但在胡潤中國慈善榜上，他也是唯一一個連續 31 年，捐贈善款總額近 120 億元的企業家，人們贊他是中國首善，他回答道：“袁隆平才是中國首善。”

在中國，做慈善的富豪很多，像他這樣捐贈了大半家產的，極少。

所以，如果說曾國藩的這 12 字“藥方”是曹德旺成功的秘訣，那下面這 16 個字，或許是曹德旺最爲真實的人生寫照：

窮不倒志，富不癡狂，心若菩提，向善而生。

人與人最舒服的關係：行有所止，言有所界，凡事有度

有人說：“與朋友交，久而敬之，敬也就是保持距離，也就是防止過分親昵。”就像樹與樹之間，必須要有一定的距離才能健康生長一樣，人與人交往，親密也要有間。把握好尺度，行有所止，言有所界，凡事有度，才是相處最舒服的狀態。

生活中，我們常常能看到各種各樣的人際越界，比如：“你每個月賺多少錢？你怎麼還不結婚？”“你在公司當領導，給我兒子安排個職位唄？”成年人的邊界感就像空氣，一旦消失就知道有多重要了。

有句話說得好：“再好的感情，也會盡于理所當然。”人與人之間的交往，最忌諱不知所止。花枯了還有重開之日，感情透支了就很難挽回。

看過這樣一個故事。一群幾年沒見的大學同學在一起聚餐。阿池發現有一個同學身上的衣服，是大學時經常穿的，便對那位同學說：

“我記得你大學時，就經常穿這件衣服，你不是故意哭窮，所以今天特意穿出來啊？”

阿池一句話，讓原本熱鬧的氣氛瞬間變得尷尬。班長出來打圓場說：“這說明他身材保持得好，我去年買的衣服，今年就穿不上了，肚子越來越大，我正發愁呢。”在班長的解圍下，氛圍再次活躍起來，也化解了剛剛尷尬的氣氛。

聽過一句話說：“你讓人舒服的程度，決定着你能抵達的高度。”有時，心直口快，可能讓人左右爲難。語言雖然無形，但可以像春風般舒服，也可化作利刃直穿人心。

生活中，管好自己的嘴，守住自己的心，留好自己的分寸，是對他人最基本的尊重。

有句台詞說：“做羹要講究火候。火候不到，衆口難調，火候過了，事情就焦。”火候，就是“度”。把握好“度”，才能維持好一段感情。很多時候，我們與人相處，不是不懂得親近，而是不懂

“疏遠”。

君子之交淡如水，因爲淡所以才能不膩，才能持久。所有令人舒服的相處，一定飽含合適的分寸感。

曾看到一位網友分享自己的經歷。發小有一次去他所在的城市看病，直到回去的那天下午，才打電話告訴他，自己準備回去了。他問發小爲何不早點告訴自己，即便不能陪同，至少可以提供住宿。發小卻說：“知道你現在挺忙，父母孩子都需要你照顧，就沒打擾你。”

隨着年齡漸長，經歷的事情越多，漸漸覺得，長久的友誼都是親密有間的。親近地保持距離，或許才是最恰當的交際方式。

凡事有分寸，熟不逾矩，感情才能長久。行有所止，言有所界，凡事有度，才是人與人之間最舒服的關係。（洞見）

