

# 55岁曹晖接班79岁曹德旺 子承父业已成翁

曹晖不想接父亲曹德旺的班却无法推脱，这一天还是来了。曹晖接班这件事，比原本对外公开的计划时间，提前了差不多一年零三个月。

10月16日，福耀玻璃公告称，董事长曹德旺向公司提交了辞去董事长职务的报告，选举曹晖为公司第十一届董事局董事长。据福耀玻璃2024年年报，曹德旺董事长的任期终止日期为2027年1月15日。

曹晖今年55岁，父亲曹德旺今年79岁。从年龄来看，父亲退休理所应当，而且父子俩为这件事铺垫了三十多年。曹晖与曹德旺分分合合，不管曹晖是否愿意，他的身份、处境、能力和成长路径以及闽商传统的思想，都注定了他是福耀玻璃接班的不二人选。



曹晖

曹德旺

## 低调中成长

曹晖生于1970年，下面还有一个妹妹和一个弟弟。妹妹曹艳萍，弟弟曹代腾。

小时候，曹晖家境困难，但有一个敢说敢做的爹。他出生几个月时，父亲曹德旺要去生产队出工修水库，挣工分换取一点微薄的收入，收拾好去工地的行囊，送老婆孩子到岳母家，曹德旺对岳母说：“妈，凤英和小晖就拜托您老人家了，我这一去，如果没有赚到钱，就不回来了，您让凤英改嫁他人。”

曹晖最初走入公众视野，是2010年在央视赈灾晚会上，以福耀玻璃总经理的身份，宣布向玉树地震灾区捐款1亿元。

相比他的低调，生于1978年的弟弟曹代腾则略显高调。2012年，曹代腾的婚礼在福州威斯汀酒店举行，摆酒95桌，花了60多万元。但在财富方面，曹代腾如大哥一样不张扬，媒体说他开一辆丰田越野车，曹晖年轻时也是开父亲开了二十多万公里的二手车。曹德旺说过，“如果不说他是我的儿子，你跟他一起生活，根本看不出来。”

在十几年前的一个采访视频中，记者这样描述曹晖的穿着：“成色有些旧的西装，是福耀管理层的制服。”

前年，在一个新能源汽车品牌发布新闻通稿中，曹晖成为该品牌旗下某型号第10万辆车的车主；今年9月底，上海翠湖天地五期一套豪宅以7976万元拍出，买家名为曹晖，外界猜测此人可能是曹家长子。

曹晖似乎刻意与父亲划分边界，或许与他受西方教育影响有关。他对父亲的财富看得也很理性，认为那是父亲的钱，父亲有支配权，捐款与否、捐多少是他自己的事情，曹晖不想做一个被人说“拿老子钱的人”。

曹德旺花6亿元修了一个非常大的别墅群，有泳池、中西餐厅、酒窖、地下电影院。曹晖得到了父亲为其留下的一栋最好的大屋子，清晨4点左右，在阳台上能听见成千上万的鸟鸣。但曹晖一直没有搬入，他觉得太过于奢华了。福耀玻璃的员工都很崇拜曹德旺，但曹晖不崇拜，“他做事情有自己的原则，有自己的

思路，不盲从。”

从美国回来后的几年里，曹晖一直住在福耀公司宿舍里，他的妻子和儿子还留在美国。在父亲的要求下，曹晖放弃了绿卡。当时家人们都不同意这个决定，曹德旺说如果不放弃，就不要继承他的财产。

1993年，曹德旺和曹晖拿到了香港身份；次年，曹晖被父亲派到香港开拓市场，直到香港回归前不久。

## 历练了36年

接班的准备从36年前就开始了。

曹晖28岁时，曹德旺请教台塑董事长王永庆如何培养和留住人才。王永庆说管理层不能外聘，要自己培养。曹德旺听进去了，虽然那时他还没有办学，但他把工厂当作学校，十分重视对员工的再培训。在他看来，“能不能吃苦，经不起得起折磨，是一个能否真正成才所必需的基本素质。”

从这个层面看，长子曹晖经受住了考验，具备了成才的基本素质。更重要的是他是曹德旺的儿子，是必须接班的那个人——“我跟管理层讲，曹晖，我的儿子，论水平论资历都不如你们，我不认为他是最高，但是他有一个比你们强，他是曹德旺的儿子。第二个，他手上有可以作出决定福耀未来方向的股票，这是谁都不能替代的。因此他可以出任这个位置。”

1989年曹晖高中毕业，没有考入大学。曹德旺安排他进入福耀玻璃，从车间工人做起，要求给他最苦最累的活儿，不能让人知道他的身份。

曹晖在车间的工作，曹德旺未对外界说起过细节，只说“高中一毕业我就把他放到车间里去了。在那里他一待六年，慢慢地从师傅跑跑颠颠、顶替别人加班多拿几块钱，到后来当了车间主任”。

1992年到1996年，曹晖先后任三益发展有限公司、福耀（香港）有限公司总经理，“到香港去做销售。从零做起，又是六年。慢慢地，渠道熟悉了，宝马车都有了。”

这些锻炼之后，1996年曹晖被父亲

安排赴美工作和读书。2005年12月曹晖从Baker College（美国贝克大学）获得工商管理硕士学位。长达9年的时间，边工作边攻读学位，这让曹晖真正成长起来。

2006年9月至2015年7月间，曹晖出任福耀玻璃总经理；2006~2015年任福耀集团总裁。2015~2025年，曹晖任福耀玻璃集团副董事长。但很快他就从福耀集团总裁位置辞职，出走创业成立三锋控股集团，进入汽车后服务市场。

2017年，曹晖出走创业不接班。曹德旺解释：“（曹晖）从头到尾都同意接班，他之前只是想自己出去创业。因为我是白手起家的，曹晖之前也向他表示，希望自己能白手起家，做出一番成绩后，再来接我的班。”

曹德旺对媒体分析：“接班的事情分三步走：第一步是让女婿叶舒担任福耀玻璃总经理，第二步是吸引曹晖接班担任董事长，第三步是自己逐步离开公司实际管理层以实现交班。”

2017年3月福耀宣布曹晖的妹夫、45岁的叶舒出任总经理。

曹晖在回福耀任职前在美国待了11年，坦言很怀念当年那种“不在其位，不谋其政”的舒坦日子。叶舒的任职解决了曹晖接班后事无巨细的压力，由叶舒负责企业日常运营管理，那么曹晖就无需操心繁忙的企业管理工作，便可以腾出更多精力负责企业战略发展与海外业务拓展，以此吸引他回来接班。曹晖也对这位已经在福耀供职十多年的妹夫非常认可，他甚至希望这种人员架构可以持续。

对曹晖的接班，曹德旺十分重视。他不断动员周围的人去做曹晖的工作，并曾在一次媒体采访中说道：“曹晖总要回来的，他不回来，我一个老头子怎么办？”

在曹德旺看来，曹晖接班“是一种责任，是一种荣誉，他（曹晖）应该能接受这样的事情。福耀玻璃是国家的财产，是股东的财产，（接班人问题涉及）福耀员工的饭碗，处理这件事情，必须慎重。”

曹德旺动员很多人，给曹晖做思想工作，从血浓于水的亲缘，到承担起社会责任的民族大义，终于“曹晖的态度已经改变了”，说“父亲你还年轻，等你不做了，我再来接班”。为了让曹晖安心为接班作准备，避免关联交易产生不良影响，2018年6月福耀收购了曹晖控股的三锋集团，“这代表福耀的传承大业迈出了实质性的一步。”

## 面临新挑战

现在，福耀集团官网这样介绍曹晖：曹晖，工商管理硕士，正高级工程师，高级经济师，现任福耀集团董事、董事长，兼任福建省民营企业商会会长、福建省慈善总会名誉会长等社会职务……

跟曹德旺更中式、灵活性更强的管理风格不同，曹晖风格偏向西式，更强调规则制度的完善和使用。

曹德旺对曹晖的接班基本放心。他在2024年的一个采访里说：“直到今天，曹晖都不住家里的别墅，吃住都在工厂，和工人们相处得好极了。我原来培养的团队都非常忠于福耀，忠于事业，大家积极性很高地辅佐曹晖。”

曹晖早年就获国家技术发明奖二等奖，获评国务院政府特殊津贴专家、福建省省级高层次人才。在他出任副董事长后，福耀玻璃推出了诸多“高技术含量的特殊玻璃”。例如含有智慧玻璃的车载无线系统、5G天线玻璃、GNSS（全球定位导航）天线玻璃等多款新产品。还自主研发了HUD抬头显示玻璃、憎水玻璃、隔热玻璃、隔音玻璃、加热玻璃、内嵌数据采集芯片的无人驾驶汽车玻璃。

接班的机缘终于在今年10月到来。在宣布曹晖出任福耀玻璃董事长后的采访中，10月16日曹德旺对媒体说：曹晖变化很大，以前很傲慢，“我有意修理他，磨砺完才能成才。”尽管如此，曹德旺还是给他的儿子留下了缓冲空间，他仍在幕后辅佐，曹晖早一天上位就早一天得到教导。

曹晖也许不能让父亲满意。不过曹德旺对此想得明白：天下事不了了之，我的公司跟我的性格有关，我对自己做的事情没有一件是满意的，我对自己都没有满意过，遑论他人。

尽管成为了玻璃帝国的新掌门人，曹晖仍然面对一个让他瑟瑟发抖的父王。新的继任者已经55岁，福耀玻璃未来的主人已成翁。

曹晖和他执掌的福耀玻璃站在新旧交替的关口，前有旭硝子、圣戈班等国际巨头的围追堵截，后有行业技术革新的汹涌浪潮。但对于从小在车间摸爬滚打、又经受过反倾销战役洗礼的曹晖来说，这些挑战恰是他等待已久的试炼场。

## 相关

### 老牌闽商家族子承父业 晋江鞋王更热衷设信托

在商业发达的“中国鞋都”晋江一带，以安踏、361度、特步为代表的企业更热衷于家族信托的传承模式。

今年4月25日，361度发布公告，宣布公司六位股东丁伍号、丁辉煌、丁辉荣、王加碧、丁建通及王加琛分别设立家族信托，通过离岸架构将合计约65.60%的公司股权转入信托计划。这六位股东的关系网络均围绕创始人85岁的丁建通展开，丁辉煌、丁辉荣是其子，丁伍号是其女婿，而王加碧则是丁建通早期关系紧密的创业伙伴，王加琛则为王加碧的胞弟。

安踏、特步设立家族信托的时间更早。最早在2007年，丁世忠家族便通过设立多个家族信托计划实现对安踏体育的控股。特步则是在2015年上市后着手设立信托，丁水波、丁美清、丁明忠兄妹三人分别通过三个信托，间接控制上市公司60.05%的股权。

一般来说，这些家族信托受托人可能是汇丰信托、瑞银信托等离岸持牌机构。家族成员则不直接持股，而是作为信托受益人的身份享受经营红利。

从以曹德旺为代表的大家族按部就班交出接力棒，到361度、安踏等尝试新的传承方式，闽系家族的传承故事不仅是权力的过渡，更是一场从“家族企业”向“企业家族”的深刻变革。

重庆商报综合时代财经、经理人杂志等



机械臂在福耀汽车玻璃智能工厂的车间生产玻璃产品 新华社发