



叶月草◎著

# 玻璃大王

中国民营企业艰难成长的缩影!

B O L I D A W A N G

# 曹德旺



浙江出版联合集团  
ZHEJIANG PUBLISHING UNITED GROUP



浙江人民出版社  
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

叶月草◎著

# 玻璃大王

中国民营企业艰难成长的缩影！

# 曹德旺

 浙江出版联合集团  
ZHEJIANG PUBLISHING UNITED GROUP

 浙江人民出版社  
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

### 图书在版编目(CIP)数据

玻璃大王曹德旺/叶月草著. 杭州:浙江人民出版社,2010.4

ISBN 978-7-213-04261-4

I. ①玻… II. ①叶… III. ①曹德旺—生平事迹②玻璃—化学工业—工业企业管理—经验—福州市 IV. ①K825.38②F426.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第057464号

书 名	玻璃大王曹德旺
作 者	叶月草 著
出版发行	浙江人民出版社 杭州市体育场路347号 市场部电话:(0571)85061682 85176516
集团网址	浙江出版联合集团 <a href="http://www.zjcb.com">http://www.zjcb.com</a>
责任编辑	朱丽芳
责任校对	鞠 朗
电脑制版	杭州大漠照排印刷有限公司
印 刷	杭州钱江彩色印务有限公司
开 本	710×1050 毫米 1/16
印 张	12.75
插 页	2
字 数	21.4 万
版 次	2010年4月第1版·第1次印刷
书 号	<b>ISBN 978-7-213-04261-4</b>
定 价	28.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

# 自序

在写序言的时候，吉利收购沃尔沃的新闻铺天盖地，而之前丰田因召回事件而向中国消费者道歉的风波却也还未退去——我不是有意将两个事件不对等地放在一起比较，而是想说明一点关于我们这一代人对现实经济环境的感受。

我们这一代人是骄傲的，也是朝气蓬勃的，自然，对于一些历史发展的沉重和曲折无奈也是无知的。

前辈们批评我们是“垮掉的一代”，可能过于尖锐了，毕竟我们的成长环境与以前有了很大的不同。我曾以为我们不用体验过去缺衣少食的艰苦，我们要适应的是未来。但是，随着成长，我们身上的一些先天不足显现了出来，一些落下的功课也是时候要补上了。

历史总是不断前进，也不断重复的。前人走过的路，对于我们的未来是有参考意义的。为了成长，为了生命里的沉淀，我们渴望了解前辈们流下的每一滴汗水。

写作福耀集团的企业传记是一个很巧合也很必然的机遇。无论如何，它成为了我了解前辈们的途径，也开启了我的反思大门。一代人的优越感被沉淀的历史捏碎。

曹德旺，一个性情中人，一个卓越的民营企业家，带领我了解福耀集团以及中国民营经济在几十年来发展的点点滴滴，而我，也希望通过自己拙劣的文字承载一些东西，与大家一起分享成长的收获。



# CONTENTS

## 目 录

### 第一章 灰色年代的商人

- 县委书记突然造访 / 1
- 11个股东 / 4
- 上市——从没钱到烧钱的日子 / 6
- 资金的经营——水深水浅 / 9
- 出击海外市场 / 11

### 第二章 国际化道路的坎坷风雨

- 联姻圣戈班 / 14
- 一山二虎的恩恩怨怨 / 19
- 触网 / 23
- 中国应诉反倾销胜利的第一人 / 24
- 打的就是爱国牌 / 29
- 从敌人到朋友——不打不相识 / 31
- 反倾销中心 / 33

### 第三章 直面 WTO

- 狼来了 / 39
- 抓住机遇,弯道超车 / 42
- 开拓疆土,国内圈地运动 / 45
- 长春攻坚战 / 47
- 惊险收购 / 49





通辽,选择了政府 / 52

竞争上策——品牌 / 56

科技制胜 / 59

#### 第四章 修炼内功,提升起航

再创业起航 / 64

成本管理 / 67

裁员 / 72

拿下奥迪 / 76

#### 第五章 沉浮资本市场

增发遭否决 / 82

管理与投资者的关系 / 84

股权分置改革 / 87

牵手高盛 / 91

美丽的误会 / 93

洋高管 / 96

竞购福特玻璃资产 / 98

#### 第六章 私企的家长,秋天里的语言

从黑心老板到最佳雇主 / 102

火灾 / 105

大家长的歌喉 / 107

第三次增发流产 / 109

备战奥运,备战寒冬 / 111

#### 第七章 被肯定的努力

卖出浮法项目 / 117

知识产权 / 121

创新——百年基业之本 / 124

狼的守护 / 129

第一个安永全球企业家大奖花落华人 / 134

大众的优秀供应商 / 138

## 第八章 家族企业谁说了算

裸捐 / 142

“铁公鸡事件” / 146

谁是接班人? / 149

拍脑袋决策 / 153

冬天里的机遇 / 156

## 第九章 真汉子真性情

慈善 / 160

佛教徒 / 166

企业家的素质 / 169

两个女人 / 172

大学教授曹德旺 / 174

## 第十章 艰难困苦,玉汝于成

童年关键词 / 178

捣学威龙 / 182

阳光毒辣的日子 / 185

从穷途困境到风生水起 / 188

桃园结义 / 193

## 参考资料 / 197

# 第一章 灰色年代的商人

## 县委书记突然造访

1987年春节，福建——这个中国东南部的省份，在过年喜庆与热闹的氛围外，也还有几分萧索和寒冷。

这一天，家住福建省福清县的农民曹德旺家里迎来了一群特殊的拜年客人。

带队去曹德旺家拜年的是福建省福清县的县委书记。县委书记亲自到一个农民家里拜年，这在福清人看来，可是件稀罕事。

此时，曹德旺的心情非常复杂。他的身份是福建省福清县农村的农民，但他还有一个身份是福清县高山镇高山玻璃厂的厂长，更重要的是，他是一个正在遭遇着各种审查的厂长。

福清县高山镇高山玻璃厂是一个村办企业，之前主要生产水表玻璃，曹德旺刚去高山玻璃厂的时候，只是一个普通的推销员。由于水表玻璃需求量小，全国竞争激烈，高山玻璃厂因经营不善，面临倒闭的困境。1982年，曹德旺主动请缨承包了高山玻璃厂，每年的承包费用是6万，曹德旺其实手里没有什么钱，他将自己刚盖好的新瓦房抵押给当地的农村信用社，贷款缴纳了承包金。从此，曹德旺就成了高山玻璃厂的厂长。

在这之前，曹德旺对工厂的发展是有自己的构思，因为没实权，对工厂种种问题的解决是心有余而力不足。曹德旺在掌权之后，立即在高高的锅炉下面打定了主意：改造技术设备。

这个貌似强大的钢铁巨人本身的产出率非常低，急需改造，技术骨干不可或缺。但是，之前的技术师光吃饭不干活已经被“请”走了，剩下的都是眼巴巴等着曹德旺把材料变成钞票的人。

这时，他在采购界的老朋友发挥了作用，帮忙介绍了一个上海的工程师过来。





于是，全厂人都翘首企盼这个被寄予厚望的知识分子。

李维维的出现，多少有些超乎曹德旺的预想。穿着工作服的李维维其貌不扬，40岁上下的年纪，步伐稳健，行事作风透露着干练的味道。这位从上海赶过来的女工程师一下车没有接过曹德旺宴会洗尘那些客套的话头，劈头就要看图纸，边走边看，不时针对图纸里的专业问题发问。

到了车间，李维维爬上高炉，绕着走了一圈，图纸里的东西仿佛已经没有必要再问了，当即指出了核心问题所在——改善电炉丝。只要更换新的电炉丝，第二天就可以出玻璃了。

这一连串干净利落的行事作风令曹德旺暗暗佩服，于是他一丝不苟地按照李维维的指挥去部署。

第二天，刚到工厂的曹德旺发现员工们的脸上都是喜气洋洋的，正如他所坚信的，高炉出玻璃了！这也意味着——工厂开始挣钱了。在那个物资贫乏的年代，玻璃只要产出来就畅销无阻，大家都很开心，看着一直热盼的玻璃出炉就如同看到了自己的工资一点点地积累起来。

李维维此行的技术客串至此完成了。在高山，她前后也就停留了一个星期的时间。但是一个是做事干练、敢作敢为的厂长，一个是技术精湛、巾帼不让须眉的工程师，7天的磨合，足够让曹德旺和李维维都了解了彼此的行事风格。这只是他们一生合作的序幕而已。

曹德旺花费时间、金钱和精力在采购界编织的关系网屡次被证明是独具慧眼的。除了带来材料采购上的便利，更给他带来了商业运营的核心消息。一次普通的拜访，来自上海的采购员又一次带给他一个价值连城的消息：汽车玻璃炙手可热，几乎可以当人民币用了。

这话在当时的条件下，绝对没有夸张之意。

20世纪80年代，进口汽车大量涌入中国，而国内当时不会生产汽车玻璃，配一块进口汽车玻璃要几千元。其实玻璃行业内的人都知道，一块玻璃成本顶多几百元。

国外汽车玻璃企业卖出这样的天价，这不是明摆着欺侮我们中国人吗？曹德旺的心中交织着沉重的压迫感。

他不服气。买来上海耀华玻璃厂的旧设计图纸，没日没夜地蹲在炉边反复试验，终于做成了一种汽车玻璃万能模具。紧接着他立即着手建立汽车玻璃厂，开始了常规的、大批量的生产。

中国汽车玻璃靠进口的历史就这样在一个民营企业家中宣告结束了。中国汽车工业总公司、中国保险公司获悉这一情况后，立即投资曹德旺的企业，鼓励他扩大生产规模。那些年，成本几十元的成品卖到几百元，市场依然供不应求，有人说，曹德旺简直是在印钞票。

曹德旺立志要做出中国人自己的汽车玻璃，同时，他也很舒坦地看着机器不断地为他挣钱。那是一个不可复制的赚钱年代。1985年元旦开始筹备，5月29日剪彩投产，当年竟然就挣了70万元。源源不断而来的财富构成了曹德旺日后成立合资公司的资本。

这个时候似乎一切都很顺利，工厂也沿着规范的道路运行，曹德旺似乎可以真正地掌握工厂的决策权了。但是，改革开放刚起步，经济政策的制定和实施都处于摸索阶段，经济和政治的较量时而爆发。赚钱发了家的曹德旺带领工厂在市场经济中运转的时候，改革引起的阵痛却悄然积聚，爆发了。

几个不服从管理的工人因为管理的需要被开除了，恰好，他们是官员的家属。这一般被视为私怨，官员抱怨一下也就算了，大不了不支持工厂的发展也就算了。但是曹德旺撞上了火山口。欲加之罪，何患无辞。

官员告一个厂长贪污，这是行政事务。但是，政治的威力是不可低估的。查账本、交代事情、写报告……无数的反复。对不同的人要一遍一遍地重复同样的事情，同样的话要对不同的人讲。流言飞语在工厂甚至是整个高山镇不断扩散开去。曹德旺几乎都可以背出要交代的材料了，身后却还有一大堆厂里的事情要处理，个人背负着罪名和屈辱却仍然要为工厂的发展而穷于应付。这时候的曹德旺处于一个窘境。

可是，当税务局把曹德旺多交的税款退回来的时候，官员傻眼了。这些税务局退回的税款，还了曹德旺一个清白。但是，曹德旺已经对高山镇这个地方的人事关系不抱希望了。“应该彻底离开这里。”曹德旺厌倦了钩心斗角。

所以，在县委书记领着一帮人来拜年之前，曹德旺正一心一意地想着离开。

曹德旺透过茶杯冒出的热气，眼光落到了书记的脸上。书记的理解激发了曹德旺的热情，满脑子的计划已经憋不住了，他滔滔不绝地讲起了办厂子的新规划：搬，把厂搬到福清去！

那时候国家的工业发展刚起步不久，许多领域还不完善。汽车工业的发展前景很广，但是配套设施基本上依赖进口，玻璃这一块领域更是空白。这个时候进军玻璃制造业无疑是战略性的决定。



县委书记当然也明白工业对一个县全局发展的意义，这一切让他激动而且心动。曹德旺的确是个人才，这不可否认。但是，资金呢？这是一个关键环节，县里没有印钞机，光靠县里拿钱的话，这个计划就只能是个计划，很美好的计划而已。

县委书记心里已经决定了。然而，这是关系到整个县发展的事情。县委书记给曹德旺下了个任务：说服其他人。

元宵节前夕，曹德旺到福清县委做报告，五套领导班子盯着曹德旺，听他一个人侃侃而谈。最后，县委书记一锤定音，定下了这个项目。

这个春节果然预示着不同寻常。

红幕揭起，中外合资耀华玻璃有限公司成立了。这是 1987 年 5 月 29 日。

## 11 个股东

11 个股东，集资 625 万元，在高山异形玻璃厂基础上成立的耀华公司是福建省第一个中外合资公司。

虽然企业的成分和当初曹德旺给县委书记所汇报的计划有些变化——外资注入，但是对曹德旺来说，这仍然是企业发展计划中的事情，引进外资迟早会上日程，现在只是实现的时间提前了，也不失为一件好事情。然而，这样一来，这个公司最初有了 11 个股东。

在企业经营的游戏规则里，谁的股份多谁的声音就响亮。这个新成立的合资公司有着三个举足轻重的股东，分别在之后的合作中深刻影响着企业发展的方方面面。

福清县县委是政治股东。

师出有名，这个项目有了“钦定”的董事长——翁国良副县长。尽管政治介入带来的问题很多；尽管这个书生气很浓的副县长，决定事情优柔寡断，带着政治仕途中的过分谨慎，没有商人的手腕，不够精明；尽管曹德旺知道政治也是把双刃剑，可以受益多多，也可以祸患不断，用不好，会让企业背负沉重的负担……然而这些在项目的成立面前，都不重要了。县委入股是在当时的环境下立定根基的最好政治资本，许多的益处也在建设项目的过程中显现出来。

哪里有利益，哪里就有灰色地带和潜规则生长的温床。当曹德旺着手上马项





目的时候,许多的嘴巴闻风而动,上门索贿。贷款方面要经过许多的关卡,如果要买通一个个关卡的话,那可怜的625万元根本无法堵上所有人的嘴巴,满足他们胸腔中贪婪的心。

这些县委显然也是想到了的,正好借助东风镇这些急于出卖手中权力的大小头头们了。

“你管好你的兵,我会管好我的兵。”县委书记这句话就是一个红头文件。要求行贿的气焰立即低迷、消失了,事情办得很顺利,而且除了贷款外,日后公司办其他事情也没有之前的阻挠了,这对公司刚开始的发展非常有利——福清县委这个股东的确底气足,声音响。

上海耀华厂以4%的股份跻身关键股东的位置。

说这个股东关键,因为它是技术入股,缓解了公司在技术上的燃眉之急。耀华公司的成立,依旧是建立在高山玻璃厂的生产能力的基础上,而高山玻璃厂之前做的是钢化玻璃,但是当时的汽车产业是进口车为主导,要占领市场,必须从进口玻璃入手。面对进口玻璃歧视性的高价格,曹德旺早就想做一片中国人自己的玻璃了,做进口玻璃只是个起步,但是,高山玻璃厂之前没有做过进口汽车玻璃,而通过朋友引线入股的上海耀华厂却有着这方面的核心技术。

上海耀华其实也早就相中了曹德旺。在高山没什么权力的曹德旺早已经声名远播于采购界,上海耀华对曹德旺的能力自然是有所耳闻的,鉴于自己在福清另铺摊子的资金、人脉等各方面的能力不足,即便勉强入驻,也将面临曹德旺工厂的威胁,选择合作则可以利益共享,这是双赢的事情。于是,大家握手商讨合作。

进口玻璃首先涉及的是技术问题。谈判的时候,合同什么的可以先放一边,大家首先必须谈技术。曹德旺自己不懂技术,但是他有一个很懂技术并且在业界出名的李维维,这个厉害的女工程师手上有整个国际谈判的资料。

最后,上海耀华决定以技术入股。这对高山玻璃厂的发展无疑是如虎添翼。

股东的构成有些混杂,大家彼此谁也不认识谁,但是他们都认识曹德旺。除去股份份额大,曹德旺是这家公司建立的关键所在,他是个体大股东。

在苦水中泡大的曹德旺有一股顽强的精神,敢想敢干,执行力很强。他做过为贩卖水果而奔波于300公里烈日下的小商贩,也曾是0670工地中的得力干将,一度在工地里干得风生水起,而在推销苗木期间,他更是积累了万元资本,为日后入主高山玻璃厂打下了基础。



这个人颇有大将风范，在高山玻璃厂担任采购员的时候积极为厂里引进人才，却不计较别人排挤他，依旧一门心思想着如何扩大生产。他的能力以及在采购界积累下的人脉可以让他拥有更高的位置，但是他对毫无变迁的地位安之若素，对金钱也坦然，该缴的税收没落下，不该缴的税收也交了，也不管超缴了多少，曹德旺心里有一条规矩：不欠税。在被告贪污的时候竟然有税务局为退还多余的税款来证明他的清廉！

曹德旺很看重朋友间的情谊。朋友入股某种程度上消除了县委对资金的担忧。

曹德旺是个人才。朋友们都知道这一点，当曹德旺为工厂的搬迁而奔走忙碌的时候，他们已经看好了这个工厂的发展前景，或者说他们看好曹德旺的能力。

可是，这么多朋友想入股，倒是出乎曹德旺的意料。在原来的计划中，这个工厂只有两个股东，高山工厂和曹德旺各占一半的股份。外资的加入打破了这个格局，所有的外资加起来要占到 25% 的股份，加上朋友们紧追而来的资金，于是，确定了这么 11 个原始股东。

关于公司的名字，各个股东之间还有一个小插曲，上海耀华厂建议取名为福建耀华，认为耀华已经是一个品牌了，对公司的发展有良好的宣传作用。曹德旺原来是想用另外一个名字，最后只好妥协了。但是他担任董事长后，马上把耀华改为福耀。品牌从来都是从无到有做出来的，曹德旺相信自己能做出更好的品牌来。

## 上市——从没钱到烧钱的日子

站在新的工厂前面，曹德旺和他的股东们都充满了希望地看着巨大的锅炉，然后其他人的眼光都聚集到曹德旺身上。是的，这些股东把 625 万元的宝押在了曹德旺身上。众望所归之下，曹德旺卷起衣袖，狠下一条心，把自己丢在工厂里，没日没夜地干。

曹德旺没有忘记自己的农民身份，工厂是否能够与时俱进一直是挂在他心头的大事情。

在去芬兰培训配套设备的时候，一台钢化设备让曹德旺不禁怦然心动。

这是实验室的一套设备，stbs，它是用计算机控制的，不用模具也可以做边窗玻璃。这在当时可以说是很先进的设备，能够进一步提高工厂的产品能力，增加利

润,更重要的是,提高工厂产品在玻璃界的地位。

然而,这套设备需要 150 万元,讲到口水干,成交价也得 115 万元,对于芬兰那方面来说,这是很大的让步了。刚启动的工厂本身已经没有钱了,曹德旺不得不召开董事会议,决定向银行贷款。

说服银行其实不难,或许这个时候,县里的股份又一次起了很大的作用。这是政治资本最值钱的地方。这个工厂等于有一个县政府做担保,降低了银行的风险,而 8 年就可以收回成本的前景,更增加了银行的信心以及对利润的向往。当曹德旺的这套设备启动后,即便是看来财富滚滚而来,银行却还不断地鼓励他们工厂去贷款。

从芬兰购回的这套设备形成了福耀玻璃的优点和特点,也引发了汽车玻璃的暴利年代。那时候一片玻璃大概 0.25 平方米,制造成本也就在七八块钱左右,然而,这么一片玻璃的市场价竟然卖到 500 元!这是一个近乎奇迹的利润。但是,就算在这么暴利的情况下,福耀生产的玻璃依然远远低于进口玻璃的价格,市场是一片供不应求的场面。

良好的销售情况,近乎疯狂的利润回馈,工厂的资本不断地在增加。

福耀原始资本就是这样积累起来的。

赢利后的工厂对于股东的回报是很优厚的。1987 年到 1989 年两年,工厂以 100% 投资份额的分红分给最早的股东。客观上来说,曹德旺也不得不这么做,当年的投资者或者说股东并没有多少长远的目标和眼光,要求眼前利益和直接分红是他们最理解也是最支持的方式,任何一种无法预见的风险都让他们举起了手中的反对牌。所以,尽管工厂的利润很可观,但是投资却缺乏足够的后劲,曹德旺手中可以用来投资的钱依然不多。

当初,曹德旺的目标也一样很简单——赚钱。今年 500 万,明年 1000 万地挣下去,钱挣到了,耀华的市场份额也就提高了。这种结果与曹德旺最初为中国人做玻璃的愿望并不违背。

但是,随着境外资本对中国日益壮大的市场的窥视,曹德旺灵敏地感觉到了未来的危险,没有技术竞争力的耀华一旦面临国际巨头的挑战,将惨败于自己的家门口。于是,投资引进或者研制新技术迫在眉睫。

怎样增加投资的资本呢?想要扩大投资的曹德旺接受了林洋波的意见。林洋波是中东的 ABC 银行远东地区的总裁,他很看好福耀的发展,因此提出了一个让福耀在新加坡上市的计划。



当时有一家叫比利玻璃的工厂注册规模相对比较大,但是却有着经营的问题,因此林洋波向曹德旺提议,可以用比较少的钱去购买比利玻璃,然后用比利玻璃公司去收购福耀公司。

林洋波所在的 ABC 公司会提供资金,但是鉴于中国特殊的情况,他会先把钱借给福建省,然后再转借到曹德旺的福耀公司。

结果,比利玻璃公司仍然无法达到在新加坡上市的规模。但是,这时候,福建省政府已经密切关注到这件事情了,其实,因福耀当时的规模,其一举一动已经让福建省政府无法忽视了。这时候,省政府正在搞试点企业,希望找到一家合适的公司支持其上市。而福耀公司的发展,正符合省政府的要求。于是,曹德旺从比利玻璃公司拿回了福耀的资产,还狠狠挣了那家公司 6000 多万元,这个上市前的甜头是曹德旺意料之外的。

1991 年由福建省人民银行发行福耀股票,福耀几乎成为上市公司。但是,却仍然没有能成功上市,只能在福建省发行股票。

当时,邓小平的南方谈话仍然处于酝酿之中,社会主义和资本主义的争论正盛,谁也不想撞上枪口。福建省政府当然是非常支持福耀上市,并希望能够大力促成的。但是,发行股票光有福建省批准还不行,必须要到北京去批。中间,则是漫长的等待。

等待是最难挨的忐忑时刻,很多时候坚持到最后就是胜利者,但是,往往许多人都会在中途退下来。在福耀因为上市遇到种种困难的时候,谣言开始四传,许多人以为福耀要办不下去了。于是,引发了退股的风波。依靠着福耀狠赚了一笔的股东们看着迷茫难辨的政局,实在是心里没底,过于灰暗的阴影笼罩着人心。他们一个个找到曹德旺要求退股。

曹德旺认为自己的股票是按照实际资本发行的,更何况自己辛辛苦苦地打理企业,经营良好,怎么可能说没就没呢。于是,他苦口婆心地劝股东们不要退股。不劝还好,曹德旺这一劝仿佛是火上浇油,更多的股东来要求退股了。没办法,曹德旺只好咬牙向银行借了钱,把所有退还的股份都买了下来——我的每一股都是货真价实的!曹德旺心里很是不服气。

直到 1993 年,当《春天的故事》已经唱响全国的时候,福耀才在邓小平画下的那一个圈的影响下,拿到了发行批准。

一上市,福耀的股票价格立即飞涨,退股的人懊悔万分。

## 资金的经营——水深水浅

手里有了资金的曹德旺开始迷茫了，也走过一些弯路。

原本扩张汽车玻璃生产能力的计划因为国内汽车工业发展进入了滞涨期而只好延期。20世纪90年代国内对汽车的需要并没有想象中的那么快，人民的生活水平虽然有所提高，但是距离汽车进入家庭还十分遥远，就算是商用车，市场也不大，福耀现有的生产能力已经足够支撑这些需求。国家没有注意到汽车工业在国民经济中的重要性，所出台的支持政策很少，这对汽车市场开发是相当不利的。

在这种情况下，曹德旺开始涉足投资领域。

而当时，多元化投资成为一个潮流，海归派在国内还相当吃香，他们带回洋里洋气发音的同时，也带回了一些新鲜的理念。那时候商界管理流行综合经营，即经营多种产业或者项目来规避风险，增加赢利。同时期的很多人都卷入到了这个潮流当中，许多企业都不约而同地烧钱投资。这里面包括了海尔和万科等响亮的民族品牌，至今，万科已经意识到多样化经营的弊端，开始收缩战线，而海尔的多样化经营仍然在继续，但效率不佳，已经受到了许多研究者的诟病。

当初想实行多样化经营的曹德旺只是被其他产业表面所显现出来的繁荣景象给迷住了，另一方面，他对福耀公司的定位没有很清晰的概念。当手中的钱多到无法处置的时候，“加入投资大流中吧”，曹德旺在心里呼唤。

曹德旺选择了几个相对热门的项目。一个是计划建立一个工业村，另外一个投资房地产，还计划到澳大利亚去投资。

实行这些计划初期，曹德旺是雄心勃勃的，福耀一直以来的高速发展也让他有点飘飘然，他甚至在开始的时候也非常认可自己在其他领域的能力。然而，投资项目几经坎坷慢慢侵蚀着曹德旺的自信。

工业村是一个综合开发的项目，也意味着返利需要较长的周期，并且需要不断地将钱投入，是一个烧钱的项目。虽然它也不断地挣钱，但是，与生产玻璃的利润相比，当时是不可同日而语。如同鸡肋，食之无味，弃之可惜。

1992年的时候，福耀公司还投资了一个房地产项目，占用资金达4000多万元。房地产的确是一个炙手可热的行业，许多大的企业都想要在里面分一杯羹。而



且随着国家经济的发展,房地产这个暴利行业的确给经营者带来了滚滚利润。但同样,房地产也是受到国家宏观调控最严厉的产业。政策的变动往往会左右这个产业的走向。曹德旺的房地产项目在开始的时候还是比较顺利的,而且有银行参股,并给予贷款,重要的就是经营问题。

但是房地产的经营与汽车玻璃的经营管理是不同的,习惯于扎实做实业的曹德旺对房地产的开发以及经营并不熟悉,经过3年的经营,发现项目的建设背离了业主要求,效益不佳。

本来,曹德旺通过摸索也可以找到合适的经营路线,然而,屋漏偏逢连夜雨,国家在1994年发出严禁银行参股的通知,所以银行在项目正急需投入的时候反而要抽回资本,造成了项目的资金断链。

本来,曹德旺大可像那时候的很多企业一样,以银行停贷资金为理由赖账,这样也就不会形成更大的资金压力。但是一向注重信誉的福耀公司受让了银行持有的股份,并由大股东将整个项目从上市公司手中购下,而不是放在上市公司让小股东去承担,从而保证了和银行的良好关系。

无论怎么说,曹德旺这些投资都是失败的。

曹德旺在这种经营的尴尬中,也怀疑自己是否真的有资格当这家上市公司的总经理。面对几十万的股民,曹德旺觉得自己身上的责任重大。于是急于寻找正确的发展方向。

福耀,到底该何去何从?

一个证券公司的总监一语道破了曹德旺经营中的困境:福耀公司的主业不够突出,多样化经营使得股票市场上的福耀公司无法向公众表达出其经营方向。

涉足其他行业造成的亏损,原本经营主业的模糊,正焦头烂额的曹德旺听到这句话的时候如醍醐灌顶,一下子就醒过来了。

收缩其他的“副业”,务正业!

因此,那时候福耀公司就开始以完善自我为目的不断地进行企业资产重组,把重心都转向了汽车玻璃这一块。从卖掉工业村开始,曹德旺正式着手重组问题。卖工业村的钱不仅还了银行的贷款,减轻了负债的压力,剩下的,都一股脑儿投资到主营的业务上,因此也就有了后面代表先进玻璃生产水平的万达厂。这是为将来汽车产业转机的出现做好了准备。

其实,悄然中,汽车产业已经出现了某些转机。