

常读·人物志

对碰与对话

◆ 陆新之 主编

曹德旺：一心一意做一件事
与马云的最后一次对话
柳传志谈联想的私有化过程
互联网行业的搅局者周鸿祎
任志强的逻辑力量
冯仑的魏晋风度
俞永福：乐观的保守主义者
冯鑫：与“暴风”两不相欠



西南财经大学出版社

常读·人物志

对碰与对话

◆ 陆新之 主编



西南财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

对碰与对话/陆新之主编. —成都:西南财经大学出版社,
2016. 1

(常读·人物志)

ISBN 978 - 7 - 5504 - 2165 - 3

I. ①对… II. ①陆… III. ①企业家—访问记—中国—现代
IV. ①K825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 221199 号

对碰与对话

DUIPENG YU DUIHUA

陆新之 主编

图书策划:亨通堂文化

责任编辑:林 伶

助理编辑:唐一丹

特约编辑:朱 莹

封面设计:墨创文化

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www. bookcj. com
电子邮件	bookcj@ foxmail. com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	140mm × 200mm
印 张	7. 5
字 数	160 千字
版 次	2016 年 1 月第 1 版
印 次	2016 年 1 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 2165 - 3
定 价	30. 00 元

版权所有,翻印必究。

目录

001	曹德旺：一心一意做一件事	陆新之
049	与马云的最后一次对话	王长胜
061	柳传志谈联想的私有化过程	苏小和
081	周鸿祎：互联网行业的搅局者	陆新之
105	任志强的逻辑力量	苏小和
139	冯仑的魏晋风度	苏小和
161	邢明：理想化和商业化之间	曾宪皓
183	王小川：方向对了，就不怕路远	TechWeb编辑部
193	俞永福：乐观的保守主义者	TechWeb编辑部
205	王兴：不是为了创业而创业	TechWeb编辑部
213	庄辰超：不信命运，信概率	TechWeb编辑部
223	冯鑫：与“暴风”两不相欠	TechWeb编辑部



曹德旺：一心一意做一件事

采访人/陆新之

曹德旺，福耀玻璃集团创始人、董事长。

福建省福清市人，1946年5月出生，1987年成立福耀玻璃集团。

1993年，福耀玻璃登陆国内A股。福耀玻璃是中国第一家引入独立董事的公司，是中国股市唯一一家现金分红高达募集资金10倍的上市公司。

2001—2005年，曹德旺带领福耀团队相继打赢了加拿大、美国两个反倾销案，令世界震惊。福耀玻璃也成为中国第一家状告美国商务部并赢得胜利的中国企业。

2009年5月，曹德旺获得“安永全球企业家大奖”，成为该奖项设立以来首位获奖的华人企业家。

目前，福耀玻璃已成为中国第一、世界第二大汽车玻璃供应商。

曹德旺还是一位慈善家。在2011年胡润中国慈善榜上，他以45.8亿元的捐款数额成为中国首善。

创业时期：每一步都无法绕开

陆新之：您在1976年获得了一份正式工作——水表玻璃采购员，之后不久就承包了工厂，当时恰巧是改革开放，是什么样的一个情况促使你敢于冒着巨大的风险去承包？

曹德旺：当时，高山异型玻璃厂连年亏损，我着急，领导也着急。领导就问我由我来负责这个厂子好不好。

当时正值全国兴起个人承包国有工厂的风潮，很多地方还发文件鼓励承包，一方面，给政府甩包袱；另一方面，私人承包有利于盘活企业。一举两得，政府当然愿意。

在此期间，全国各地涌现了一大批乡镇企业。在各地乡镇企业呈现井喷式发展的大背景下，我与领导开诚布公谈承包价格。当初建厂时政府投入六万元，我就以六万元承包，等于政府的这笔账一笔勾销，领导听了很高兴。我又问，厂房和设备以及其他的固定资产，这些怎么处理。领导说，都由我支配。我又问利润怎么分配，领导还是同样的回答。我承诺，我不会独占利润分配，工人拿20%，我拿40%，剩下的40%继续投入生产。

1983年，我接手玻璃厂，加强管理，杜绝人浮于事，提高生产效率，厂房里的机器连续24小时运转，工人一天三班倒，厂子效益大大提高。一年过后，我拿到的分红就有20万元。

可能很多人认为，承包制对于治疗亏损国企，可以药到病除。实际上并非如此简单，承包制就像一剂膏药，如果是外部伤口，可能有效；如果是内脏有伤，就没多少疗效了。

高山异型玻璃厂内脏已经有伤，承包制很难治本。我通过实施

一系列措施，如加强管理、提高生产效率，在短期内确实有效，企业也有了利润，但是企业毕竟要持续运营，如果后续投入跟不上，就会出现设备老化、成本提高等问题，企业还是死路一条。作为承包者，我已经通过一年收回投入，而且还赚了钱，我没有动力继续投入了。

这也是我当时的想法，赚了钱就不想承包了，可是1984年，福清进行劳动模范评选，由于我在当地是第一个承包工厂的个人，这个荣誉就给了我。有了荣誉，一高兴就忘了见好就收这茬儿，我竟然又接着干了。

陆新之：您当初为什么选择做汽车玻璃，听说与您挨过的一句“骂”有关？

曹德旺：当时我去外地出差，给母亲买了一根拐杖，把拐杖扛在肩头的时候险些碰到一辆汽车的玻璃，司机吓了一跳，很凶地向我吼，别碰坏玻璃，要不然赔不起。我本身是做玻璃的，一块玻璃的成本还是心里有数，就和他聊天，我说不就是一片玻璃嘛，值多少钱？司机一听，啧啧有声，这种汽车玻璃可都是进口的，一片要几千块钱呢。

我听完也大吃一惊，仔细打量，就这样的汽车玻璃，我完全有信心生产出来，成本没多高，没想到进口的玻璃竟然卖这么贵。后来，我们经过筹备，盖了一座生产汽车玻璃的电炉。

其实，定下心来专门做汽车玻璃，也和一次香港之行有关。

福耀上市之后，有一次恰逢我去香港调研，就携带公司的运营报表等资料前往，找到一位香港证券交易所的交易总监，请她帮我

分析福耀的股票。

结果，这个资本专家看了一眼，就把资料一扔，说：“你这公司怎么什么都做？又是汽车玻璃，又是地产项目，又是装修，风马牛不相及，你让投资者怎么去投资？只有外行人才会继续投资，在我看来，这就是垃圾股。”

我问她该怎么办。她说：“你自己想想，什么东西你最擅长经营，选一项，剩下的重组掉。”我听了一头雾水，怎么重组？她笑了，说卖掉就是重组。

福耀现在看起来一帆风顺，很少人知道也曾被人称作“垃圾”。

福耀多次化险为夷，我觉得和我们的目标密不可分。福耀的目标，就是要给中国人做玻璃，而且要通过此举向全世界展示中华民族的智慧与勇气，这不是说说而已；相反，这是深入骨髓的战略方向。

陆新之：1991年，中国试水股票市场，很多企业不愿意做“股份制改造”的试点企业，您是怎么想到让企业去上市的？

曹德旺：当时，企业要发展，需要资金。我认识了一家中东银行新加坡分部的总裁，他可以把钱借给福建省投资公司，然后再转借给福耀。

拿外国人的钱其实是迫不得已，因为国内银行的资金有限。要找外资，手续就相对繁琐一些，福耀的财务报表需先提交给对方，他们看过之后，认为福耀的业绩很好。总裁也亲自跑来一探虚实，还请我去新加坡面谈。

到了新加坡，我和那位总裁深入聊了一次，这次谈话给了我很多

多启示，这可能是我背上巨额贷款债务之外最大的收获。

这个收获就是上市。当时新加坡人给我出了个点子，让我收购一家当地企业，然后再进行反收购，在这个过程中，所有资金都由新加坡人提供帮助，最后，合并的企业在新加坡包装上市。为什么那家本地企业不能直接上市呢？因为新加坡有规定，资金必须达到一定额度才能上市。

尽管我当时包括后来也没有采纳新加坡人的建议，但无论如何，他们给了我新的思路——通过股票市场募集资金，这是必然趋势。

从新加坡回来之后，我认真地考虑了资本市场这回事。当时国内的资本市场几乎是一片空白，连证券交易所都没有，上市融资更是天方夜谭。

我把想法汇报给省里的领导，人家一听，高兴得不得了，因为他们正发愁找不到“股份制改造”的试点企业。1987年党的十三大肯定了股份制试点，允许继续进行试点改革，“股份制改造”逐渐风行，尤其地方政府争先寻找“股份制改造”试点企业，以保持与中央一致的节奏。

在福建，好一点的公司对股改还有疑虑，自然不愿意做；差一点的企业，又不够格做试点。现在福耀愿意做试点，政府部门很快就派人进驻公司。

陆新之：股改的具体经历喜忧参半，那两年您是怎么度过的？为什么很多人要退股而您却全盘接过来，哪怕举债回购？

曹德旺：1991年8月，我们开始发行股票。很多小股东根本不知道什

么是股票，但是隐约又觉得是个好事情，就花钱来买，一心希望公司上市后手里的股票价值翻倍。

这个思路是没错的，但是当时国家的证券市场刚刚起步，管理者也比较谨慎，不是说挂牌就能挂牌的，能挂牌的企业多是证券所本地企业，或者有影响力的国有企业。一时间，福耀找不到挂牌的机会。

很多人买了福耀的股票，等了一阵子，还没动静，想卖给别人也不行，就没耐性了，找到公司要求退股。事实上，在1991年年底挂牌交易的万科，早在1988年年底就公开发行股票，也曾遭遇过股票摊派不出的尴尬。

刚开始，我还给他们分析：福耀发展得不错，股票肯定会升值，他们退股了将来一定后悔。但是来退股的人多了，不能一一耐心理论，我索性也不劝了，自己花钱回购他们手里的股票，钱不够，我就去借，这一借，就是数百万元。

其实我心里也没谱，到底能不能成功上市，谁也不知道。不过我知道一件事，那就是，只要福耀还在发展，这个股票就是有价值的。

与此对应的是，当时的国有汽车产业哀鸿遍野。洋品牌正在进入空白的中国市场，德国大众在华投资逐年增加，旗下的桑塔纳年产6万辆，与“上海”牌轿车在过去28年里的总产量相当。

虽然本土汽车产业萎靡不振，但是合资车全面爆发，这样一来，福耀的汽车玻璃就不怕没市场。

1993年6月10日，福耀正式挂牌上市。开盘价就达到了44元每股，比最初1.5元每股翻了近30倍。由于是首次挂牌，董事会奖励了

我85万股，加上之前借钱回购的三百多万股，一夜间，我成了亿万富翁。

一般人可能认为，企业上市了，就应该高枕无忧了。实际上，上市只是一个开始。

1993年上市，我成了亿万富翁，不过那是虚的，只是股票价值，我也没有全部套现。转过年来，公司内外局势开始严峻。

分几个方面来看：

第一，竞争加剧。1987年福耀成立以后，打破了汽车玻璃行业被国外产品垄断的格局，不过国内也有多达一百多家企业跟风上马。

市场经济的特点是，只要有利可图，就会不断有人涌进来。竞争者越多，产品价格越低，利润也越薄。我们不可能禁止别人加入，只能靠品质取胜。但我们没法控制别人的节奏，而且竞争者生产的产品良莠不齐，有些劣质产品影响整个行业的口碑，福耀也势必会受到影响。

第二，经济形势由热转冷。1992—1994年，中国经济增长速度罕见地持续超过13%，之前低速徘徊的疲软之风无影无踪，但也导致大量货币超发，出现泡沫。大形势遇冷，福耀投资的地产项目也遇到了一些麻烦。

第三，银行股东退出。本来我们的股东里有银行，但在1993年7月的全国金融工作会议上，政府要求停止向银行兴办的经济实体注入资金并实行彻底脱钩。政策要求下，福耀的银行股东必须退出，退出就要找到受让股份的股东，时不我待。

那段时间的危机接二连三，企业上市的欣喜一时间烟消云散，

我感到身心俱疲。

银行要退出，一般企业的做法肯定是拒绝银行退，把银行耗在里面。如果大家都说退股就退股，公司根本无法正常运营，那么多股份找谁来接手？

但我没这么做，银行当初入股了2 000多万元，为我们提供了资金支持，现在不让人家退出，有点耍流氓的感觉，那不是福耀干的事儿。

具体怎么退呢？我没有现金，就把银行的股份转为贷款。可是贷款也是包袱，当年各方不利因素齐发力，企业利润率持续走低，低到甚至刚够还贷款利息。

有问题，就去解决问题。进行资产重组势在必行。

由于投资地产项目、证券业都是经过大股东决议的，现在遇到困难了，我认为大股东也要负责。

他们问我怎么负责，我建议，我出面帮他们卖掉手上的股票，变成现金，再用这笔钱从福耀集团购买当初投资的地产项目“耀华工业村”，这样一来，福耀不但剥离了副业，还有了充足的现金。

虽然福耀的大股东全部退出主业，但他们也没有损失，他们当初投资的本金早就收回去了，通过现在这个方案，他们手里还有工业村项目，等渡过难关，把项目卖掉，还是能赚钱。

股东很支持我的方案，其中缘由，除了我帮他们赚到钱这一点，多年以来我做事的态度也足以博得他们的信任。

方案一经通过，我立刻着手实施。大股东的股票卖给香港一家公司。那家公司的负责人和我是老朋友，我和他说，他买下这些股份，实际上相当于借给我钱，两年内，我帮他找到接手的，找不到

的话我自己吃回去。

人家一听，也很信任我，痛快接手了，股票一共卖了一亿多元。福耀甩掉工业村这个项目后，斥资万达汽车玻璃厂，目标是做成中国最先进的汽车配件厂。

总结起来，公司在这年的主要方向是回归主业，具体表现就是出让福耀工业村项目、出售福耀装饰工程公司、收回证券市场的投资、全力建设万达汽车玻璃项目。

到1996年，万达一期工程完成并投产，接下去的二期建设以及后来的法国圣戈班入股，都标志着福耀进一步加强主营业务实力、开拓全新的汽车玻璃市场。

慢慢地，福耀的未来又清晰起来。

细细回想起来，这些都是福耀在过去的发展中走过的路，有的人可能觉得这些是弯路，我却不这么认为。对于一个企业而言，在过去三十多年里走过的每一步都是无法绕开的，大可不必为此焦虑担忧，甚至应当重新评估这些所谓“弯路”的价值。

福耀上市很早，但是从证券市场募集的资金并不多，现在很多公司一上市动辄募集好几十亿元，相比之下，福耀显得有点吃亏，有些人替我惋惜。

就我个人而言，我认为钱没有多大吸引力，我在银行里没有存款，挣来的钱都拿去投资了。

当然，作为公司的总裁，我必须追求利益最大化，这是角色决定的。如果为了我自己赚钱，早就没必要了，因为已经赚够了，几辈子都花不完，钱在我这里成了一个数字。可是为了公司就不一样，需要创造效益，以利润回报给投资者和社会，这才是一个企业

家的价值所在。

同样，企业上市，其募集资金的目的是为了满足发展的需要，而不是拿了钱就去买豪车、豪宅。我听说过太多这样的例子了，有的公司只凭借一个概念，就可以把股票炒上天，然后拿着钱去挥霍，那个概念也不了了之。

这样的事情，说实话我是瞧不上的，圈钱是个危险的游戏，也是个无聊的游戏。

福耀没想过一夜暴富，也没想着通过股市圈钱，反而把利润加倍回报股东，重新投入生产，这也让福耀一度成为上海证券交易所唯一一只分红大于募集资金的股票。

企业发行股票是手段，不是目的。你融资，是为了股东，为了企业更扎实地向前迈进，而不是把钱装到个别人的兜里，追求所谓的“快钱”。

福耀从高山异型玻璃厂这样一个乡镇企业，通过股份制改造，成为汽车玻璃行业的标杆，遵循的就是这样的原则。

我做股票是亏本的，但是企业发展得很好，所以我很满足，这正是我的价值取向。

经营战略：“什么赚钱做什么”不靠谱

陆新之：30年来，您专心于汽车玻璃一个领域，有没有想过多元化，做些房地产、矿产方面的投资？

曹德旺：福耀曾有过一段短暂的多元化经历。

股份制改造之后，我一心一意发展企业，业务上去了，钱自然来了，百分之百地回报给股东、回报给投资者，他们高兴，我也高兴。

那时候风光无限，感觉事业越来越大，公司也是公众公司了，责任也更重大了，这时候我也有强烈的追求利润的欲望，但目的是为了股东利益，为了做强企业。

一心想把企业做大做强，对于企业下一步如何运营更要多花心思。

当时福耀的主业是汽车玻璃，1991年发行股票募集到资金以后，我也开始涉足房地产。是和汽车工业相关的，不是住宅；装修工程也做了一些。这两个副业产生了一些利润，微不足道。所以，当时很多人从我们披露的年报发现，原来除了汽车玻璃，福耀还涉及房地产、装修工程和证券等多个领域。

现在回想起来，之所以去做副业还是因为当时形势使然，不是主动转向，而是“捎带”的。反正企业周转还算顺畅，利润率也高，就有闲心顺带做点相关产业。

回顾这种“什么挣钱做什么”的思路，其实是不太靠谱的。

1993—1994年，很多朋友建议，让我要保持专业，杜绝多元化。其中新加坡交易所一位专业人士告诉我，国际上优秀的大公司多是专业化经营，人们愿意买福耀的玻璃，未必愿意买福耀的房子。

一直以来，我也知道，我是必须一心一意做一件事的人，不能分心。

我开始有意识剥离副业，1994年对外转让了福耀工业村和装饰公司的投资；1995年又收回南方证券的投资，用于福建万达汽车玻璃公司的发展。

我从开始做玻璃到现在始终坚持这个观念——中国人应该有一片自己做的玻璃。我向我的员工承诺，我们一起做中国自己的玻璃。

陆新之：2006年人民币升值，包括后来的金融危机，您总能提前预测到风险会发生，是靠一种商业直觉，还是其他的什么？

曹德旺：主要是通过现象判断未来。任何事情皆有因果。

2008年美国第四大投行——雷曼兄弟申请破产保护。雷曼兄弟倒闭，是美国次贷危机蔓延为全球性金融危机的重要标志，各国纷纷公布救市计划。中国也公布了4万亿经济刺激计划救市，其中超过一万五千亿元投入到基础建设领域，并拉动了几十万亿元的投资。房地产、基建、能源出现爆炸式增长。但现在回过头来看，这一定是好事吗？

新中国成立到现在，大致分为前后三十年。前三十年，凭票供应，买一包香烟都要有国家发行的票据，为完全计划经济，根源是完全缺乏产能。后三十年，又可以细分为两个阶段。第一个阶段，从改革开放初期到1993年。整个国家只有两亿美元国库储备，很多领域仍实行计划体制，一直到1993年，票证时代正式终结。第二个阶段，从全国取消票证至今，也不过20年时间。

20年，这么短的时间，我们做了什么？举办了奥运会、世博会、花博会，修了高速公路、高速铁路、机场，大力发展太阳能、风能，地产商们建了一大堆房子，也带动了周边产业如煤炭、玻璃、钢铁、水泥等的快速发展，整个中国经济仿佛一夜间就呈现爆发式增长。