

曹德旺的资本之路

偶然的机缘，曹德旺进入汽车玻璃领域。他敢做，创办的福耀玻璃集团成为早期上市企业之一；他相信市场，不断完善公司治理；他行善，有中国“首善”之称。

文 | 本刊访谈主笔 马力

喜欢打高尔夫球的曹德旺，深深懂得球场上的长草区、水洼、沙坑、树丛、陡坡、悬崖，都是把球攻上果岭的障碍。改革开放后，曹德旺就是借助资本市场，越过重重障碍，带领一个乡镇企业攻上了世界的果岭。

1987年成立的福耀玻璃集团，如今已是世界第一大汽车玻璃供应商，宾利、宝马、奔驰、奥迪、通用、丰田等八大汽车厂都是其客户，它在国内市场份额达70%，全球市场份额达30%。曹德旺本人也被称为“玻璃大王”，30年来，他将福耀玻璃做到600多亿元市值，堪称一个传奇。

“我是福建省第一个吃螃蟹的，1993年公司上市也是笑话，发行股票的前一天晚上，漏请了一家证券公司。于是报复我，大家商量好按照38.88元一股开盘，没料到这家证券公司抢开盘44.44元。他想用‘死死死’诅咒我，又将股票价格上拉了6元/股，我被逼成富豪，不仅还清了所有债务，竟然还有近2亿元进账！”忆起当时上市情形，曹德旺感慨万千。

只做一片玻璃

曹德旺1946年出生于上海，祖籍福建福清

高山镇曹厝村。曹家在当地是望族，其父曹河仁早年学徒于日本，后在上海滩经商有成，是上海永安百货公司股东之一。乱世飘零，曹家1947年搬回老家，曹河仁空有一身商场技能，却没有供其自由发挥展示的机遇与平台。务农是不行了，只好一面将在日本和上海学到的生意经悉数教授给小印度（曹德旺小名），一面冒着风险搞些小生意。

因顽劣而失学，14岁的曹德旺在父亲的言传身教下，开始学做生意——冒险倒卖烟丝、水果，每天凌晨2点，母亲一边流泪一边推喊他起床的画面，让他永生不忘。这些经历对曹德旺产生了深刻的影响，他早起的习惯也是在这时养成。1976年，福清市高山镇成立了一家乡镇企业——高山异形玻璃厂，同年，30岁的曹德旺进入这家工厂当采购员。1983年，曹德旺承包玻璃厂，变身高山玻璃厂总经理，做水表玻璃，当年就扭亏为盈。

一次偶然的机会，他和汽车玻璃结缘。

“1984年6月，我到南平出差，借了部丰田海狮面包车，路途中买了根竹质拐杖，计划送给母亲。我把拐杖当扁担，挑着其他东西就上车，驾驶员被我的行为吓得脸都绿了，‘老曹，



曹德旺



福耀集团创始人、董事长。1976年弃农入乡镇企业做玻璃，1983年通过承包工厂盈利后于1987年与他人合资组建福耀集团。福耀目前是世界最大的汽车玻璃制造商，相继打赢了加拿大、美国两个反倾销案，震惊世界。2009年获得“永安全球企业家大奖”，2016年获全球玻璃协会颁发的凤凰奖，作为一名杰出的企业家，曹德旺从1983年第一次捐款至今，累计个人捐款80多亿元，有“中国首善”的称号。

插画 | 网中鱼

你小心点，车玻璃你可别给我碰了，你赔不起。’我愣了，一块玻璃而已，我就是做玻璃的，赔不起？然后驾驶员告诉我一片汽车玻璃要几千块！”

后来，曹德旺做了市场调查，当时的一辆进口车，换块前挡玻璃要6000元，可算下来成本仅有几百元。“太离谱了，那时候的几千块可以相当于现在的几十万元了。愤怒之余，我也陷入了思考。我要为中国做一片自己的汽车玻璃，让所有的中国人都能用得上，用得开心、用得安心！”

1987年，在40岁的年纪，曹德旺拿出所有积蓄，牵头筹建福耀汽车玻璃公司。那段时期，福耀生产的汽车玻璃单片成本不到200元，售价2000多元，因产品是国内独家，效益很好。1991年，福耀玻璃被福建省列为首家试点发行股票企业。

根据福耀玻璃1991年的招股说明书，当年福耀玻璃定向扩股1634万股，每股面值1元，售价1.5元，共筹集资金2450.9万元。股票倒是顺利发行出去了，但还上不了市，因为当时股票上市交易采取的是额度制，要由国家计委和证监会共同决定额度，再分配到各省、市、自治区和部委。

“这下麻烦了，因为福耀当初发行股票是省里面批的，不是国家批的。发行完成后，我们压力很大。当时我们一股一年可以赚几毛钱，两年就可以收回投资。那些买了股票的人就逼着公司上市，甚至要求回收股票。曹德旺回忆说，“私下交易，福耀每股已经从1.5元涨到2.5元，我借钱回收了400万股，欠了一屁股债，心里那份难受可想而知。”

最终在1993年6月，福耀玻璃被国家体改委批准为公开募集股份有限公司，并于6月10日在上海证券交易所挂牌交易，于是有了上面曹德旺所说的那个44.44元发行价的笑话。

也正是这个笑话，曹德旺开启了股份制公司改革的旅程。第一个攻克的关键是企业发展的方向，有谁能想到福耀玻璃一度沦为“垃圾股”？这次别人求之而不得的上市挂牌机会差点让这家未来的杰出企业折戟沉沙。

1991年的招股说明书中，福耀玻璃这样描述福耀工业村的前景：已着手筹建福耀工业区，计划在公司近旁征地800亩，连片开发，兴建标准厂房、商店、住宅楼房，形成高质量的汽车配件城。

现在回头看，这是福耀玻璃唯一一次向房地产业务转型的尝试，它有着特定的历史背景：一方面，当时汽车玻璃的高利润已引来各路资本蜂拥而入，市场出现恶性竞争苗头；另一方面，海南房地产市场骤然升温，地产投资已然成为新兴产业方向。

“做了以后就发现钱不够了，”曹德旺说，“做玻璃赚回来的钱还不够付那边的利息。工业村是福耀控股的，报表要并进来，企业这下面面临亏本。我们实在想不出办法，就到处去找人请教。最后是香港交易所的梁总监看了我的报表，说你这是标准的垃圾股，总共才几千万上亿的钱什么都做。做玻璃、也做装修、也做房地产，你怎么写公告书？人家投资者有的喜欢投资玻璃，有的喜欢投资房地产，看你什么都做，什么都做不成，我钱给你赞助啊？”

在这位总监的建议下，福耀玻璃进行重组，转让了其他业务，专注汽车玻璃的生产。

相信市场的力量

第二个攻克关键科学的公司治理。“我意识到，首先从体制上创新，因为我是家族企业，社会上就会觉得家族企业什么事情都干得出来，我怎么样取信他们？”按照规范的公司标准，福耀改组了董事局并首先引进独立董事制度。

在公司治理过程中，曹德旺也注重对董事

1



2



1 空旷的高尔夫球场上，只有曹德旺一人在打球，十几年来曹德旺习惯于天不亮就独自驾车而来。

2 “预防大企业病，规模大了，容易出问题，我们在内部分成浮法玻璃、汽车玻璃和国际集团三个板块，进行虚拟的独立核算。另外，工业 4.0，核心是智能制造，智能制造也需要智能管理来配套。”曹德旺介绍。

会秘书这一职务的调研。他说，“从国际上看，董秘在公司里面很关键，在公司的地位很高，因为既要服务于董事会，还要协调投资者与股东之间的关系。董秘在上市公司管理层中与其他高管不一样，董秘管资本，如果高管不是资本大咖，就不能够反对董秘的意见。”在他看来，董秘的权力是董事会给的，要充分尊重董事会其他董事以及大小股东意见。董秘做任何事情都要摆正自己的位置，置于董事会和股东的监

控之下，这样公司才会得到更加强健的发展。

“上市公司赚了多少钱，亏了多少钱要实实在在告诉大家，要公开透明，福耀从来不炒作股票，最低的时候，股价三四块钱的情况拖了好几年，都被人家骂死了，很多人说曹德旺阳痿了，你就出一个假消息也好，可是你解套了他套进来你知道吗？这里不存在大股东侵吞你股东的利益，这就是上市公司的总的原则。”上市公司的信息披露公开、真实，是曹德旺攻



克的第三个关口。

分红是曹德旺攻克的第四个关口。对此，他表示：“25年来，福耀玻璃从股市融资7个亿，却累计向股东分红107个亿，我说对得起中国人，对得起小股东，借助资本市场的力量使企业得以发展壮大，同时，广大股东也有权利分享我们成长的成果，我很自豪，很荣耀。”

他相信市场的力量，东北玻璃并购战就是其中精彩的一章。2003年，东北玻璃产能严重过剩，玻璃企业生存艰难，双玻和通玻两家国企找到当时已是玻璃大王的曹德旺。

曹德旺在详尽的市场调查后，他看清了东北玻璃厂出现问题的本质：在冬储资金供应紧张时，用生产出的玻璃以低于成本的价格卖给玻璃经销商；等到翌年春季，零售商们只要能赚到一点钱，就卖。高负债，使得企业沦为债奴，

并失去议价的能力。于是他兼并两家企业，精兵简员，降低成本。在艰难的冬储期，保持产量，拒绝供货。同时利用自己独到的经验，保证玻璃在冬储期不至于发霉。这样，淡季囤货旺季出货，福耀硬生生把玻璃价格从1200元拉到1400元，秋季最火的时候，甚至涨到了1950元，企业一举扭亏。

曹德旺还把眼光伸向了海外市场，期间也遭遇反倾销调查，对此，曹德旺的态度是用规则来维护自身利益。

2001年的福耀玻璃已经占据美国12.5%的市场份额，高额的利润率让美国本土企业感到难以理解。那一年，全球第四大汽车玻璃制造商美国PPG向美国商务部申请对福耀进行反倾销调查，并加征11.8%的反倾销税。福耀花费300万美元美国著名律师事务所GDLISK为代表应诉反倾销调查，所填的表格文件达几百公斤，此外美国商务部扣的保证金500万到600万美元。长达3年的马拉松官司最终以福耀的胜利告终。反倾销案中过程，曹德旺在他的个人自传中有过披露。

他将自传取名《心若菩提》，菩提一词是梵文Bodhi的音译，意思是觉悟、智慧。

曹德旺信佛，在1990年左右还萌生过出家的想法。当时各方面阻拦，他第四次去石竹山抽签，前三次去问事业，这一次是去问自己。老和尚看着签，告诉他，“曹总，您今生有佛报，却无佛缘，好好把企业办好。”

在办好企业时，他也在持续回馈社会。2011年5月，由曹德旺发起的“河仁慈善基金会”在北京成立。他将曹氏家族持有的3亿股福耀集团的股份捐赠给该基金会，开创股票捐赠的先河。从1984年第一次为自己的小学捐赠2000元至今，曹德旺个人捐款累计已超80亿元。他是成功的企业家，也是公认的中国“首善”。